

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Podnikatelské prostředí, obchodní zvyklosti a kulturní specifika vybrané země/oblasti

Business environment, commercial practices, and cultural specificities of the selected
country/area

BP-EF-KJB-2010 03

JAN BUCHAL

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Roman Mládek, teritoriální manažer, TOS VARNSDORF a. s.

Počet stran: 42

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 5. 1. 2010

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická Univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřeby TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 01. 2010

Poděkování

Chci poděkovat své rodině za podporu v době mého studia na TUL. Rád bych ocenil pomoc pana Ing. Romana Mládky, teritoriálního manažera společnosti TOS Varnsdorf a. s., jehož vstřícnost a otevřenost v mnohých konzultacích výrazně napomohla praktické části práce. Dále bych rád poděkoval panu Aki Sainiovi za poskytnutí informací o spolupráci TOS Varnsdorf a Tampereen Konepalvelu Oy. Paní Kirsi Vähä-Pietilä jsem vděčný za konzultaci postupu žadatele o podporu agentury TEKES a také za informace o její historii. Jonna Saari, pracovník Ambasády finské republiky, a Sami Humala, ředitel pobočky Finpro ČR, významným způsobem směřovali částí práce týkající se podnikání ve Finsku a zakládání společnosti. V neposlední řadě patří můj dík paní Ing. Ludmile Kučerové, protože její cenné rady trpělivě doprovázely vznik této práce a pomohly jí získat svébytnou podobu.

Anotace

Práce je zaměřena na obchodní zvyklosti ve Finsku. Zaobírá se kulturními rozdíly v jednání lidí, které se výrazně projevuje při konkrétních záležitostech v mezinárodním obchodu např. při jednáních, prezentacích nebo obchodních obědech. Je popsán postup založení společnosti na finském území, který je úzce spjat s praktickou částí práce – založením finské pobočky české firmy za účelem čerpání dotace na projekty výzkumu a vývoje. Prostor je též věnován vývoji finské ekonomiky od roku 1860 do současnosti. Významnou část práce tvoří popis vývoje a současných trendů v mezinárodním obchodu ČR (resp. Československa) a Finska. Je zdůrazněna též důležitost výzkumu a vývoje ve finských firmách a vhodné podmínky, které v podnikatelském prostředí vytváří stát díky organizaci TEKES.

Klíčová slova

Vývoj ekonomiky, mezinárodní organizace, založení společnosti, export, import, jazyk, finská osobnost, komunikace, typy společností, výzkum a vývoj,

Annotation

This thesis is focused on commercial practices in Finland. It mentions the cultural differences in human behavior which are notably involved in particular matters in international business; e. g. negotiations, presentations, or business lunches. The procedure of a Finnish company establishment is described since it is closely connected to the applied part of the thesis – establishment of the Czech company branch in Finland with the intention of getting a funding for research and development projects. It further involves a part dedicated to the development of the Finnish economy from 1860 till present. A significant part of the thesis is devoted to the development and current situation in international trade between the Czech Republic (or Czechoslovakia) and Finland. Furthermore it emphasizes the importance of research and development in Finnish companies and desirable environment which has been created in the economy owing to the state-established TEKES organization.

Key words

Development of the economy, international organizations, company establishment, export, import, language, Finnish personality, communication, types of business companies, research and development

OBSAH

ÚVOD	11
1 FINSKO.....	13
1.1 CHARAKTERISTIKA ZEMĚ	13
1.2 EKONOMICKÝ VÝVOJ	14
1.2.1 Vývoj ekonomiky (1860-1950).....	14
1.2.2 Vývoj ekonomiky (1950-1980).....	17
1.2.3 Vývoj ekonomiky (1980-2009).....	19
1.3 FINSKO V MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍCH.....	22
2 FINSKÁ KULTURA.....	25
2.1 JAZYKOVÁ CHARAKTERISTIKA	25
2.2. FINSKÁ OSOBNOST	25
2.3 KOMUNIKACE	26
2.4 OBCHODNÍ ZVYKLOSTI.....	27
2.4.1 Obchodní jednání.....	27
2.4.2 Obchodní oběd	28
2.4.3 Volnočasové aktivity.....	29
2.4.4 Dary.....	29
2.4.5 Témata hovoru.....	29
2.5 VÝZKUM MEZIKULTURNÍCH ROZDÍLŮ	30
3 PODNIKÁNÍ VE FINSKU	34
3.1 DRUHY SPOLEČNOSTÍ	34
3.2 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
3.2.1 Pojmenování společnosti.....	36
3.2.2 Daně	38
3.2.3 Účetnictví	38
3.2.4 Audit	39
4 MEZINÁRODNÍ OBCHOD ČR A FINSKA.....	40
4.1 VÝVOJ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU.....	40
4.2 SOUČASNÁ SITUACE V MEZINÁRODNÍM OBCHODU ČR A FINSKA	42
5 ZAHRANIČNÍ AKTIVITY TOS VDF VE FINSKU	45
5.1 VÝVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT TOS VDF VE FINSKU	45
5.2 MARKETINGOVÉ AKTIVITY FIRMY V MEZINÁRODNÍM OBCHODU	47
5.3 PODPORA R&D TOS VDF.....	47
5.4 TEKES	48
5.5 ŽÁDOST O DOTACI TEKES.....	50
ZÁVĚR	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

Ay	Avoim Yhtiö
ČSR	Československá republika
ČSSR	Československá socialistická republika
ČR	Česká republika
EEA	European Economic Area
EEC	European Economic Community
EFTA	European Free Trade Association
EXW	Ex Works
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
GBP	Britská libra
GDP	Gross Domestic Product
IBM	International Business Machines Corporation
ICT	Information and Communication Technologies
IDV	Individuality
IMF	International Monetary Fund
Ky	Kommandiittiyhtiö
KHT	Keskuskauppa­ka­ma­rin Hyväksymä Tilintarkastaja
MAS	Masculinity
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBPR	National Board of Patents and Registration of Finland
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
Oy	Osakeyhtiö
Oyj	Julkinen osakeyhtiö
Osk	Osuuskunta
PDI	Power Distance Index
R&D	Research and Development
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
TEKES	National Technology Agency of Finland
TKO	Tampereen Konepalvelu Oy
TOS VDF	TOS VARNSDORF a. s.
UAI	Uncertainty Avoidance Index
UN	United Nations
USA	United States of America
USD	United States dollar
WEF	World Economic Forum
WTO	World Trade Organization

Seznam Tabulek

Tab. 1: Struktura finského exportu.....	16
Tab. 2: Dřevařský průmysl v rámci finské ekonomiky.....	17
Tab. 3: Struktura soukromé spotřeby.....	18
Tab. 4: Vybraná data 2006–2010.....	22
Tab. 5: Porovnání překážek při zakládání společností ve vybraných zemích.....	36
Tab. 6: Složení exportu ČSR do Finska, 1954.....	41

Seznam obrázků

Obr. 1: Podíl zemědělství na celkové zaměstnanosti.....	15
Obr. 2: Růst reálného GDP per capita.....	20
Obr. 3: Růst reálného GDP.....	21
Obr. 4: Hofstedeho indexy – ČR a Finsko.....	31
Obr. 5: Hofstedeho indexy – skandinávské země.....	32
Obr. 6: Hofstedeho indexy – Finsko.....	33
Obr. 7: Vývoj zahraničního obchodu 1960–1992.....	42
Obr. 8: Vývoj zahraničního obchodu 2004–2008.....	43
Obr. 9: Vývoj exportu TOS VDF do Finska.....	45
Obr. 10: Rozpočet agentury TEKES.....	49
Obr. 11: Rozdělení dotací TEKES pro jednotlivá odvětví průmyslu.....	50
Obr. 12: Počet žádostí o patent na 1 mil. obyvatel, 2008.....	52

Úvod

Finsko nikdy nepatřilo mezi nejvýznamnější partnery České republiky v oblasti mezinárodního obchodu. I to může být důvodem, proč se někomu může zdát zvolené téma bakalářské práce zvláštní. Můj zájem o tuto skandinávskou zemi podnítil článek Jany Bendové uveřejněný v deníku MF DNES s titulem *Chtějí nás politici blbě a ještě blbější?* (Příloha č. 1), ve kterém se mj. pozastavovala nad neschopností českých politiků udělat zásadní kroky určující budoucnost ČR. Jako příklad země, které se to úspěšně povedlo po turbulentní době na počátku 90. let, uvedla právě Finsko. Tradičně nespokojen s politickou situací v naší zemi, která dle mého názoru nevytváří ideální legislativní rámec podnikatelského prostředí, jsem se rozhodl rozšířit si své znalosti o tzv. „Finském zázraku“. Zároveň jsem jakožto student mezinárodního obchodu směřoval svou práci tak, aby se co nejvíce přiblížila látce, kterou jsem měl možnost tři roky studovat.

První kapitola obsahuje geografický popis země a jejího politického systému. Tato pasáž je pouze stručným seznámením se zemí, a není proto nijak obsáhlá. Dále je zaměřena na vývoj finské ekonomiky přibližně od roku 1860 až do současnosti. Tato část práce bude pro snadnější orientaci rozdělena do třech časových období odvozených od převládajících trendů v ekonomickém vývoji země. Každá z těchto částí, „zdrojově poháněná fáze“, „investičně poháněná fáze“ a „inovačně poháněná fáze“, odráží vývoj v daném časovém rozmezí. Ač jsou tyto fáze v práci časově přesně odděleny, ve skutečnosti absolutní periodizace není možná a některé aspekty jednotlivých fází svou důležitostí přetrvávají od počáteční éry do současnosti (např. důležitost dřevařského průmyslu). Poslední část se zabývá členstvím Finska v nejrůznějších mezinárodních organizacích. Je v ní zachycen vývoj zvyšující se integrace této severské země v průběhu 20. století a obsahově se místy prolíná s předchozí částí, neboť právě mezinárodní úmluvy výrazným způsobem pomáhaly ekonomice, která byla poháněna exportem.

Druhá kapitola je výrazně spojena s mezinárodním obchodem ve smyslu odlišnosti jednotlivých kultur a povahových rysů, jejichž znalost výrazně napomáhá při střetávání obchodních partnerů z různých zemí. Se zvyšující se globalizací je znalost minimálně elementárních informací o jiných kulturách nutností. Velikost našich vědomostí a vyjednávacích dovedností, aplikovaných na základě znalosti odlišných kultur, hraje

v mezinárodním obchodu významnou roli a dá se očekávat, že její důležitost bude časem narůstat. Tato část práce je mj. doplněna o výsledky výzkumu profesora Geerta Hofstedeho, umožňujících podrobnější porovnání odlišnosti kultur v ČR a Finsku.

Nejdůležitějším bodem třetí kapitoly je popis postupu při zakládání společnosti na území Finska, který výrazně souvisí s praktickou částí mé práce. Alternativní druhy právních forem podnikání jsou ve zkratce charakterizovány a prostor je věnován i daním, auditům a účetnictví. Ten však není nijak obsáhlý, neboť se domnívám, že např. porovnání daňových systémů obou zemí by samo o sobě vydalo na bakalářskou práci. Jsou tedy zmíněny jen ty části, které přímo souvisí s druhem společnosti Oy.

Kapitola čtvrtá obsahuje informace o vývoji mezinárodního obchodu mezi Finskem a ČR (resp. Československem) a z větší části se věnuje trendům v mezinárodním obchodu posledních několika let. Zabývá se strukturou exportu ČR a potenciálu, který finský trh nabízí.

Poslední kapitola práce shrnuje informace, které se mi podařilo získat o exportních aktivitách společnosti TOS VDF ve Finsku. Na závěr jsem se snažil navrhnout, jak by tato společnost mohla profitovat z kvalitních vztahů, které se jí ve Finsku podařilo navázat. Především jsem se zaměřil na možnost čerpání finanční podpory v oblasti R&D, protože se Finsko výrazně snaží podporovat inovaci ve společnostech soukromého sektoru a vytvářet vhodné podmínky v oblasti R&D.

1 Finsko

1.1 Charakteristika země

Finsko (*Suomen Tasavalta*) má rozlohu 337 009 km², což se přibližně rovná velikosti Německa. Skandinávská země hraničí se Švédskem, Norskem a Ruskem.¹ Finsku patří semi-autonomní ostrovy Alandy² a velké množství menších ostrovů³ ledovcového původu v Botnickém zálivu na západě a Finském zálivu na jihu. Dnešní geografickou podobu výrazně formoval ustupující ledovec. Povrch Finska je na severu hornatý (nejvyšší hora *Halti* ve Skandinávském pohoří měří 1 324 m n. m.) a směrem k jihu se nadmořská výška snižuje. Střední část tvoří Finská jezerní plošina, ve které se nalézají asi 35 000 jezer.⁴ Nejdelší řekou je *Kemijoki* (494 km), jež se stejně jako většina významných řek nalézají na severu země. Nejrozličnější druhy rud patří mezi nejvýznamnější nerostné bohatství země. Nová ložiska jsou nalézána především na severu země. Základní paliva musela země vždy importovat. Finsko je nejhustěji zalesněnou zemí Evropy, jelikož lesy pokrývají více než 86 % povrchu země (na jednoho obyvatele připadá přibližně 4,5 ha lesa) [2]. Klima se vyznačuje dlouhou zimou (v severních částech země slunce nevychází 53 dní v řadě) a krátkým suchým létem.[1]

Finsko, dělené na šest administrativních krajů, má přibližně 5,3 mil. obyvatel. 71 % z nich žije v městských oblastech. Hlavním a největším městem jsou Helsinky (564 000 obyvatel), dále pak Espoo (235 000) a Tampere (206 000). Od roku 1917 si úspěšně drží nezávislost, a to i přes velmi napjaté vztahy v určitých momentech historie, především s Ruskem a později SSSR. Od roku 1919, kdy se konaly první volby, je formální hlavou státu prezident⁵, který má mj. právo vetovat zákony odhlasované parlamentem. Ten je

¹ Švédsko – 614 km. Norsko – 736 km. Rusko – 1340 km (tvoří část východní hranice EU). Pobřeží – 1 250 km. [1]

² V roce 1921 byly Společností národů přiknuty Finsku, ačkoliv o ně mělo zájem i Švédsko mj. pro větší kulturní blízkost (např. se zde mluví výhradně švédsky) a samozřejmě strategickou pozici v Botnickém zálivu. Autonomii uznává i EU. Rozloha: 685 km².

³ ostrovů větších než 100 m² je 179 584 [1]

⁴ Celkově je ve Finsku více než 188 000 jezer o rozloze minimálně 500 m², z toho přibližně 56 000 jezer o rozloze více než 1 ha. Největší jezera jsou *Saimaa* (1 377 km², 4. největší v Evropě), *Päijänne* (1 081 km²), *Inarijärvi* (1 040 km²) [1]

⁵ Finsko v roce 2000 poprvé zvolilo hlavou státu ženu, Tarju Halonenovou. Zvolena občany do svého druhého funkčního období nastoupila v roce 2006 po velmi těsném výsledku (zvítězila o 0,4%).

jednokomorový a jeho členové (200) jsou voleni do čtyřletých funkčních období⁶. Po posledních volbách v roce 2007 si křesla v parlamentu rozdělilo osm stran. Koaliční vlády mají ve Finsku dlouhou tradici. Rozdělení soudní moci přibližně odpovídá systému ČR. [3]

1.2 Ekonomický vývoj

1.2.1 Vývoj ekonomiky (1860–1950)

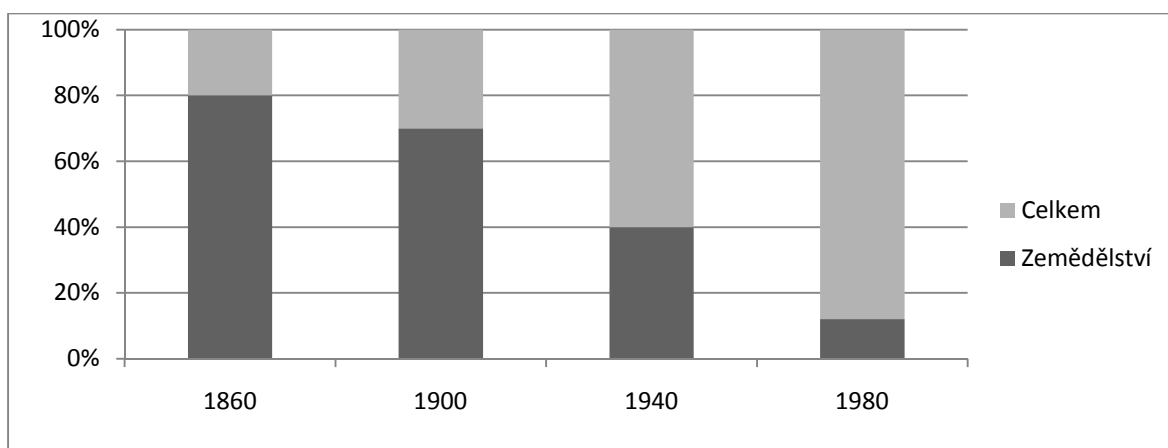
Zdrojově poháněná fáze započala ve Finsku začátkem 19. století a trvala přibližně do roku 1950. [5] Jakožto počáteční rok byl zvolen rok 1860 kvůli nedostatku dat pro předchozí léta. Země nebyla v té době ve srovnání se zbytkem Skandinávie nijak průmyslově vyspělá, a tak spoléhala na výrobní postupy ze zahraničí. Na importovanou technologii nebyly kladeny enormní nároky, tudíž byla levná a ve většině ostatních evropských zemí široce dostupná. Většina mezinárodních operací byla prováděna přes prostředníky a jen velmi málo finských firem mělo přímý styk se zahraničními zákazníky. [5] I přes nepříznivé klimatické podmínky a minimum úrodné půdy bylo Finsko v 19. Století agrární zemí.⁷ Ještě v roce 1910 mělo 70 % obyvatelstva zemědělství za hlavní zdroj obživy. [6] Rapidní růst počtu venkovského obyvatelstva ke konci 19. století způsobil přebytek pracujících, kteří neměli vlastní půdu. Tato sociální skupina tvořila majoritu ve skupinách migrantů do městských oblastí, případně zahraničí. [4] Obrovské množství jehličnatých lesů, které v té době pokrývaly přibližně 75 % povrchu země, vždy hrálo důležitou roli v ekonomickém vývoji.⁸ [7] Kvůli nízkému stupni technologické vyspělosti se produkce až do poloviny 19. století orientovala pouze na vývoz řezaného dřeva. Vše změnil paradoxně až Němec Friedrich Gottlob Keller, když si nechal v roce 1844 patentovat stroj na výrobu

⁶ Na základě výsledků voleb z roku 2007, mají majoritu spíše pravicové strany - Národní koalice a Strana středu, odkud pochází i nynější premiér, Matti Vanhanen.

⁷ Finsko bylo mezi léty 1809–1917 ruským velkovévodstvím. V období 1855–1881, za vlády cara Alexandra II, bylo provedeno několik ekonomických reforem, mj. měnová reforma – Finsko mělo vlastní měnu – a prakticky došlo ke zrušení dovozních cel mezi Finskem a Ruskem [4]

⁸ Výše zmíněný přebytek pracovní síly se vláda rozhodla řešit pobídkami pro rolníky, kteří se rozhodli usídlit v lesích a zavázali se přidělenou půdu kultivovat. Ještě v roce 1863 se Lesní správa vyjadřovala odmítavě k jakémukoliv osídlování veřejných lesů a dokonce měla v úmyslu vyhnat rolníky, jejichž rodiny v lesích pobývaly již několik generací. Většina z nich (N. C. Frederiksen odhaduje, že jich bylo až 10 000) v lesích pobývala bez placení daní a tudíž v té době již nelegálně. Rostoucí nezaměstnanost nakonec podnítila zakotvení příhodných podmínek pro rolníky v Koloniálním zákoně, vydaném v roce 1892. Pokud byl rolník schopen prokázat, že jemu přidělené půdě věnuje péči, byl na 15 let zproštěn daně. V dalších pěti letech platil pouze poloviční daň a toto období mohlo být prodlouženo až na 40 let. [7, str. 36]

papíru z dřevěných štěpků. Finové se nechali tímto vynálezem inspirovat a již v roce 1860 byla postavena první fabrika na výrobu papíru.⁹



obr. 1 Podíl zemědělství na celkové zaměstnanosti (%)

Zdroj: Growth and Structural Change of the Finnish Economy, 1860–1980

Trvalo přibližně 70 let, než začali Finové zdokonalovat tuto technologii a vyrábět vlastní stroje na výrobu papíru a celulózy. Neustálé investice do zdokonalování výzkumu nových způsobů zpracovávání dřeva a následné výroby rozličných dřevařských výrobků se ukázaly jako stěžejní pro udržení konkurenceschopnosti tohoto tradičního finského odvětví. Až do roku 1980 tvořily dřevařské výrobky, papír a dřevovina více jak 50% finského exportu (viz. tab. 1). [4]

Jednostranné zaměření finské ekonomiky se ukázalo velmi nevýhodné při cenových fluktuacích na světových komoditních trzích. Každá země Evropy byla přímo či nepřímo zasažena událostmi dvou světových válek. Mezinárodní obchod začal po vypuknutí I. světové války významně skomírat. Jedinou výjimkou byl až do bolševické revoluce v roce 1917 obchod s Ruskem, kterému Finsko dodávalo velké množství lodí a produktů kovodělného průmyslu. [6]

V poválečných letech Finsko významně spoléhalo na pomoc USA a obchod s tradičním partnerem, Německem, které přinesly potraviny pro hladovějící obyvatelstvo.¹⁰ Již v roce

⁹ V roce 1865 byla založena jedna část pozdějšího konglomerátu a největší firmy v zemi, dřevařská společnost Nokia, která propůjčila mamutí společnosti své jméno. Částečně tak její historie kopíruje vývoj samotné finské ekonomiky. [8, str. 29]

¹⁰ Nedostatek potravin nebyl ve Finsku jevem neznámým vzhledem k nepřejícím klimatickým podmínkám. Např. v 60. letech 19. století 5 % populace hladomoru podlehl. [5, str. 99]

1922 dosáhla průmyslová produkce předválečných hodnot, ale dřevařské výrobky a papír stále tvořily přibližně 85 % exportu. V tomto období též proběhla vlna znárodnění mnoha dřevozpracujících a těžebních společností, což způsobilo následné finanční injekce do mnoha sléváren, dolů, papíren a loděnic, které umožnilo větší konkurenceschopnost a nezávislost finské ekonomiky a položilo základy budoucí industrializaci.

tab. 1 Struktura finského exportu (%)

	1860	1900	1938	1980
Zemědělství	26.8	17.8	10.1	1.7
Lesnictví	7.7	11.0	9.0	0.6
Zpracování dřeva	29.5	57.8	73.0	44.5
Textil	5.6	3.9	1.0	7.8
Kovodělné výrobky	14.2	4.8	3.7	28.6
Průmysl jiné	12.2	4.6	3.2	16.2
Produkty jiné	4.0	0.1	0.0	0.6
Celkem	100	100	100	100

Zdroj: Growth and Structural Change of the Finnish Economy, 1860–1980

Velká hospodářská krize 30. let Finsku přinesla stejné potíže jako jiným zemím. I zde našly uplatnění keynesiánské reformy a na základě experimentování s nimi se zvýšil podíl zásahů státu do ekonomiky. Farmáři se zaměřili na pěstování základních obilnin, a tak se zmírnila závislost na cizích zemích a neustálá nutnost importu potravin. Recese významně snížila poptávku a cenu dřeva na světových trzích, čímž bylo jednostranně orientované finské hospodářství zasaženo. Přibližně v té samé době vstoupilo na světové dřevařské trhy Rusko a nízkými cenami vlastní produkce situaci ještě zhoršilo. Na počátku roku 1932 se finská ekonomika vzpamatovala, a tak bylo Finsko krizí zasaženo podstatně kratší dobu než jiné země. Situaci v mezinárodním obchodě prospěla devalvace měny v témže roce, která snížila hodnotu finské markky o 50 % vůči USD a o 15 % vůči GBP. [9] V mezinárodním obchodu významně vzrostla důležitost Velké Británie na úkor tradičního partnera, Německa, díky sérii bilaterálních smluv, umožňujících volný přístup dřevařských výrobků na britský trh. Výměnou za to měly všechny britské průmyslové produkty preferenční clo. [6]

1.2.2 Vývoj ekonomiky (1950–1980)

Druhá fáze – investiční – by se dala přibližně vymezit léty 1950–1980. Pro toto období je charakteristický postup od základních technologií importovaných z ciziny k těm nejmodernějším. Ty sice stále pocházejí z jiných zemí, ale na území Finska jsou již úspěšně vylepšovány a adaptovány pro konkrétní potřeby firem. [5] Ztenčující se zásoby nerostných surovin ke konci období dále podnítily přechod k intenzivnímu růstu. Situace na světových trzích se dřevem (cenové fluktuace), které bylo nejdůležitějším vývozním artiklem, dále podnítila nutnost diverzifikace exportu.

tab. 2 Dřevařský průmysl v rámci finské ekonomiky (%)

	1980	1985	1990	1995	2000	2002
Zaměstnanost	4.5	3.8	3.4	3.4	3.1	2.9
GDP	6.6	3.3	4.5	6.5	5.9	4.8
Export	42.4	36.2	37.6	33.7	26.1	25.4

Zdroj: Finland as a Knowledge Economy

Druhá světová válka znamenala pro celou Evropu významný mezník.¹¹ Zvětšující se populace, množství uprchlíků z Karélie¹² a nízká produktivita zapříčinily převahu nabídky nad poptávkou na finském trhu práce. Se změnou technologie došlo k situaci, kdy se zvětšující skupina pracovníků v zemědělském sektoru stala nadbytečnou. [4, str. 11] Z tohoto důvodu, zde hovoříme o „*push-effectu*“, který tlačil pracovní sílu ze sektoru pryč. Vzhledem k relativně vysoké adaptabilitě Finů proběhl přechod relativně hladce. Souběžně s tím totiž jiná rostoucí odvětví s vysokou poptávkou po práci absorbovala větší část tohoto pracovního přebytku, což pro změnu vyústilo v tzv. „*pull-effect*“. [4]

¹¹ V srpnu 1939 byl mezi SSSR a Německem sepsán pakt o neútočení, který obsahoval i tajný protokol týkající se role Finska v poválečném uspořádání Evropy, kdy mělo spadat do sovětské sféry vlivu. Na základě odmítavého postoje ke stavbě sovětské vojenské základny na svém území bylo Finsko v listopadu 1939 napadeno. Tzv. Zimní válka byla formálně ukončena 13. března 1940 podepsáním mírové smlouvy v Moskvě. Finsko se stalo spojencem Německa ve válce při napadení SSSR, za což muselo platit významné reparace po roce 1945. Finsko nebylo nikdy v průběhu II. světové války okupováno. [10]

¹² Po ukončení války byla mj. úlohou vlády pomoc 40 000 uprchlíkům z farmářských rodin, kteří odešli z oblastí jihovýchodního Finska, tzv. Karélie, jež připadla SSSR. Finsko se stalo jednou z malého množství industrializovaných zemí, ve kterých počet farem po skončení války vzrostl. [5]

Válečné reparace ve prospěch SSSR se z dlouhodobého hlediska ukázaly jako požehnání především pro kovodělnický průmysl, neboť jeho výrobky tvořily 75 % všech vyvezených produktů do SSSR. Obchod se západem nezůstával výrazně v pozadí a export byl podpořen opakovanou devalvací měny (měna oslabila vůči dolaru o více než 70 %). [9] Investice do technologií a moderních výrobních postupů této oblasti průmyslu jen dále podpořily důležitost odvětví. Reparace byly vyrovnány roku 1952 a po zbytek desetiletí obchod se SSSR vzrůstal. Byl výhodný pro Finsko i v tom, že nečelilo konkurenci ze strany zemí západní Evropy.

tab. 3 Struktura soukromé spotřeby (%)

	1920-21	1955-1956	1981
Jídlo, nápoje, tabákové výrobky	55.50	41.01	25.1
Ošacení a obuv	12.88	14.84	6.6
Bydlení	13.43	10.30	15.9
Palivo a energie	4.34	4.45	4
Vybavení domácností	3.23	5.56	5.8
Zdravotní péče	3.24	6.07	2.1
Jiné	7.38	17.75	40.5
Celkem	100	100	100

Zdroj: Growth and Structural Change of the Finnish Economy, 1860–1980

Na počátku 60. let došlo k dalšímu snížení poptávky po práci v dřevařství díky nastupující mechanizaci. V letech 1960–1970 se počet lidí zaměstnaných v zemědělství snížil z 31,7 % na 17,6 %, což v absolutních číslech reprezentuje přibližně 600 000 praceschopných jedinců. V nadcházející dekádě tento jev pokračoval, když došlo k dalšímu snížení na 9,2 % (370 000) [4, str. 11] V porovnání s ostatními zeměmi Evropy byl podíl zemědělství na zaměstnanosti obyvatelstva nebyvale vysoký, až do konce 80. let, kdy započala inovačně poháněná fáze. Zejména strana Agrární unie (1965 přejmenována na Stranu středu), jejíž vláda se Sociální demokracií započala v roce 1948, kdy začala postupně slábnout síla komunistů, může být považována za jádro jevu, neboť vytvářela vhodné podmínky pro zaměstnanost v tomto sektoru. Dramatické změny týkající se přerodu zemědělské ekonomiky na průmyslově orientovanou, charakteristické pro toto období lze vystopovat i

v měnící se struktuře zahraničního obchodu. Hlavním vývozním artiklem zůstaly i nadále dřevařské výrobky, ale jejich podíl na celkovém exportu se postupem času snižoval především ve prospěch kovodělných výrobků. V 70. letech se Finsko zaměřilo na přechod k intenzivnímu růstu průmyslově orientované ekonomiky za užití nejnovějších technologií a zvýšení produktivity práce.

Obě ropné krize 70. let, kdy se cena ropy zdesetinásobila, znamenaly pro Finsko, které dokázalo samostatně pokrýt pouze 20 % energetických nároků, tvrdou ránu. Na druhou stranu se ukázaly obchodní vztahy se SSSR, jež byly v porovnání se západoevropskými státy těsnější, výhodné v tom, že zmírnily tlak na ceny ropy na finském trhu. Finsko situaci vyřešilo bilaterální smlouvou, která za obrovského množství především kovodělných výrobků, umožnila import ropy za výhodnějších cenových podmínek, než měly západoevropské státy. Vystavení vlastního trhu konkurenci z rozvinutějších evropských zemí zhoršilo situaci finských producentů. Export byl podporován opakovanými devalvacemi měny. Extenzivní růst vyžadoval stále větší množství surovin, jejichž počet se výrazně zmenšoval.¹³ Posun k intenzivnímu růstu byl vzhledem k dlouhodobě neudržitelným podmínkám nevyhnutelný. [10]

1.2.3 Vývoj ekonomiky (1980–2009)

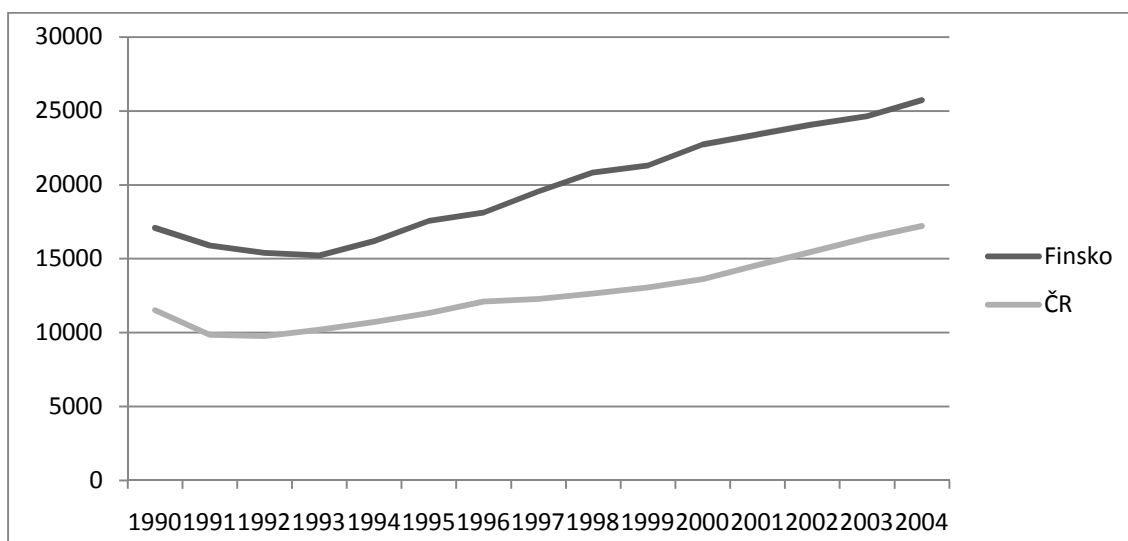
Třetí fáze – inovačně poháněná – je velice úzce spjata s fenoménem konce 80. let – informačních a komunikačních technologií (ICT). Přechod do této fáze, která se vyznačuje širokým spektrem mezinárodně konkurenceschopných odvětví, byl započat liberalizací trhu díky vstupu do IMF. Přechod k ICT byl o to plynulejší, že Finové pochopili důležitost technologické vyspělosti a ekonomického potenciálu, který s sebou nese. Toto uvědomění započalo již v 60. letech, kdy se začal rozvíjet elektrotechnický průmysl, který dokázal svými inovacemi podporovat tradiční, ale exportně nejdůležitější odvětví – dřevařství. Za úspěch Finska vypovídá fakt, že čtyřikrát (2001, 2003, 2004, 2005) v poslední dekádě obsadilo 1. místo v rejstříku konkurenceschopnosti organizace WEF.¹⁴ [5, str. 9]

¹³ Např. v roce 1989 byl uzavřen důl Outokumpu, bohatý na měděné rudy, po 79 letech činnosti. Stejnomená společnost funguje úspěšně dál po několika mergerech se zahraničními společnostmi (např. Avesta Sheffield)

¹⁴ V ročníku 2008–2009 obsadilo 6. místo. Česká republika byla 33.

Finská ekonomika zažila boom ke konci 80. let, po kterém následovala těžká ekonomická recese, ale přibližně již od poloviny 90. let se vrátila na cestu prosperity a růstu. Ekonomika v první polovině 80. let vykazovala dobré výsledky. Nezaměstnanost byla podstatně nižší, než v jiných evropských státech, jejichž ekonomiky zasáhly ropné krize výrazněji. Růst GDP byl nepatrně vyšší než v zemích OECD. Celkově vzato si ekonomika nevedla špatně až do roku 1986.

Ekonomický růst podstatně zrychlil a započalo přehřívání ekonomiky, čemuž napomohlo několik faktorů, mj. finanční deregulace trhu, jež způsobila značný příliv zahraničního kapitálu¹⁵, růst mezinárodního obchodu, který byl poháněn snižujícími se cenami energií a zvyšující se cenou dřeva, a nedostatečně restriktivní politika, která by částečně brzdila rozmach. Inflace vzrostla z přibližně 2 % v roce 1986 na 7 % v roce 1989 a míra nezaměstnanosti se snížila ze 4 % na 2,5 % ve stejném časovém období. [14, str. 11] Recese byla nevyhnutelná. Růst GDP se z 5,4 % (1989) během dvou let propadl o 11,9 % (1991). Situaci navíc zhoršily: celkový pokles výkonu ekonomik zemí OECD, rozpad SSSR (tradiční exportní partner + výhodné podmínky barterového obchodu) a vysoké úrokové míry v Evropě. Následovala vlna osobních a firemních bankrotů a nezaměstnanost v roce 1993 dosáhla 17 % (nárůst o téměř 500 % v průběhu čtyř let).

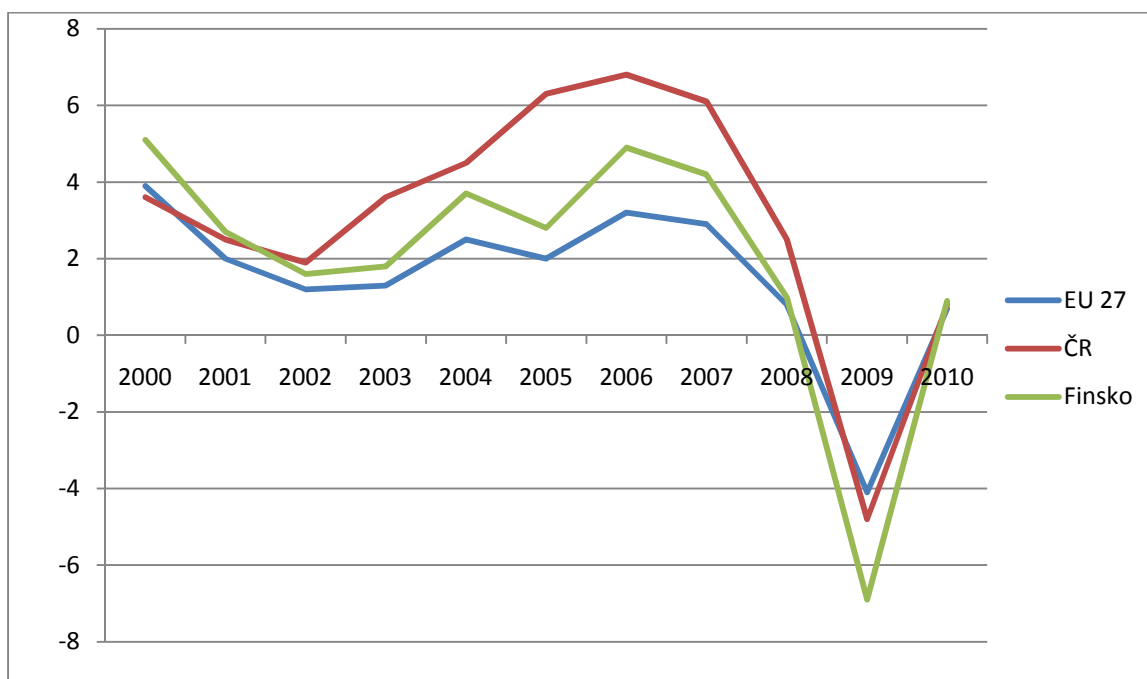


obr. 2 Růst reálného GDP per capita (2004 mezinárodní USD)

Zdroj: University of Toronto, 2004

¹⁵ Většina z něj putovala do nemovitostí a dalších aktiv, čímž došlo k výraznému nadhodnocení jejich cen [5, str. 3]

V roce 1994 se ekonomika již začala zotavovat. Neefektivní společnosti přirozeně opustily podnikatelské prostředí a byly nahrazeny novými, orientovanými převážně na ICT produkty. Tím konečně došlo k potřebné diverzifikaci exportu, který byl primárně založen na dřevařských produktech. Ty podléhají cyklickému vývoji cen na trzích s celulózou a papírem, proti němuž dříve mohlo Finsko relativně úspěšně bojovat devalvací své měny. To již však nebylo možné (zvyšující se inflace, zadlužení). Investice do výzkumu a vývoje se více než zdvojnásobily (na 3,5 % GDP), což s sebou neslo obrovskou míru politické kuráže, neboť se jedná o dlouhodobou investici, kterou politici učinili v době vysoké nezaměstnanosti. Nové firmy se mohly spolehnout na úzkou spolupráci s univerzitami a finanční podporu TEKESu (viz. níže). Nezaměstnanost začala klesat (nutno podotknout, že velmi pomalu i díky finskému systému sociální pomoci). [5] Export začal významně růst a v roce 1997 již tvořil 40 % GDP. [9] Ekonomickému růstu napomohl i vyšší stupeň integrace v rámci Evropy (člen EU od roku 1995, EMU 1998). Fáze zotavení byla z velké části poháněna úspěchem finských firem na poli ICT.



Obr. 3 Růst reálného GDP (%)

Zdroj: Eurostat, 2009

Růst sektoru ICT ale na přelomu tisíciletí výrazně zpomalil, což pocítila i finská ekonomika, a situaci nadále zhoršila nestabilita světové ekonomiky v návaznosti na útoky v New Yorku. [9] V novém tisíciletí ekonomika vykazovala stabilní výsledky až do roku

2008. Světová hospodářská recese zapříčinila zpomalení ekonomického růstu. Významně exportně zaměřená ekonomika¹⁶ kvůli poklesu vývozu zaznamenala pokles průmyslové výroby. Nejvýrazněji byla zasažena produkce papírenského a dřevozpracujícího průmyslu (pokles o 5 %) a špatnou situaci v sektoru nadále prohlubuje snižující se stavební výroba. Nezaměstnanost, která v roce 2009 dosáhla 9 %, se bude v následujícím roce zvyšovat (odhad 10,5 %, 280 000 nezaměstnaných) ve všech sektorech kromě veřejného, přestože se vláda snaží oživovacími opatřeními situaci zmírnit. Očekává se, že růstu GDP výrazně pomůže export, poté co se ekonomiky nejvýznamnějším finských partnerů zotaví.

tab. 4 Vybraná data 2006–2010

	2008 (mld. EUR)	2006	2007	2008	2009*	2010*
		% změna				
GDP (tržní ceny)	185	4,9	4,2	1,0	-6,0	0,3
Import	79	7,8	6,5	7,0	-19,0	-1,2
Export	87	11,8	8,1	7,3	-22,0	1,8

Zdroj: Valtiovarainministeriö, 2009

Pozn.: 2009, 2010 – odhad Valtiovarainministeriö

Největší hrozbou pro zemi je přesun technologické produkce do zemí s nižšími mzdovými náklady a stárnutí populace. S těmito výzvami se potýká většina zemí západní Evropy, ale obzvláště stárnutí populace a s ním spojené problémy jsou v zemi výraznější než ve zbytku EU.¹⁷ Finsko se pravidelně umísťuje na předních místech žebříčku konkurenceschopnosti WEF a pyšní se vysokým stupněm technologické vyspělosti. [5, 24]

1.3 Finsko v mezinárodních organizacích

V roce 1961, rok po založení EFTA, přistoupilo Finsko jakožto přidružený člen. Přestože až do roku 1986 nebylo považováno za plnohodnotného partnera, jeho obchodní záležitosti

¹⁶ Podíl exportu na GDP zaznamenal v roce 2008 rekordní hodnotu 47 %.

¹⁷ Oficiální věk odchodu do důchodu je v zemi 65 let. Průměrný věk odchodu však klesl na 60,3 % (2003). V následujícím roce navíc začne do důchodu odcházet generace tzv. Baby boomers.

to v tomto přechodném stádiu nijak neovlivnilo. V letech 1950–1990 připadala na obchod s bývalým Sovětským svazem přibližně jedna šestina finského mezinárodního obchodu a z tohoto důvodu nechtělo Finsko nijak upřednostňovat členy EFTA. Členové EFTA spatřovali ve Finsku obchodního partnera, který by jim mohl dodávat levné suroviny a výrobky převážně dřevozpracujícího průmyslu. Důležitost bilaterálních smluv se SSSR bránila Finsku v cestě za plnohodnotným členstvím. Samozřejmě hrál svou roli i politický faktor, který vycházel primárně z geografické blízkosti SSSR. Mezinárodní obchod se SSSR byl uspořádán v nechvalně známých pětiletkách, kdy import a export byl přibližně v rovnováze. V roce 1973 uzavřelo Finsko s EEC smlouvu o volném obchodu týkajícím se výhradně průmyslových produktů. V té době již mělo EEC devět členů. Finsko ale stále nebylo považováno za plnohodnotného partnera, jímž se de facto stalo až v roce 1985, kdy došlo k rozšíření smlouvy na všechny druhy exportu. V tomto přechodném stádiu byl jasně zřetelný přesun Finska k produkci zboží s vyšší přidanou hodnotou (strojírenství a chemických produktů) na exportu na úkor tradičního papírenství a dřevařství. Mezi roky 1970–1990 zůstal vývoz do členských zemí EEC-EFTA relativně neměnný na úrovni 12 až 13 % GDP. Jedním z důvodů, proč podíl exportu na GDP nezaznamenal výraznějšího růstu v porovnání s dobou před vstupem do těchto organizací, je to, že tradiční obchodní partneři – Švédsko a Velká Británie – byli členy EFTA již před vstupem Finska a mezinárodní obchod s nimi byl již plně liberalizován.

Na počátku 90. let se Finsko ocitlo v nejhorší ekonomické krizi v neválečném období své moderní historie. Po podání přihlášky ke vstupu do EU, v roce 1992, trvalo tři roky, než bylo Finsko oficiálně přijato jako nový člen EU. Již o rok dříve vstoupilo do Evropského hospodářského prostoru EEA, a tedy do vnitřního trhu členských států EU, Švédska, Norska a Rakouska, kdy právě rostoucí export do těchto zemí (a rychlý růst elektrotechnického odvětví – hlavně telekomunikačních zařízení) napomohly rychlejšímu zotavení ekonomiky. Fakticky byl obchod Finska a zemí EU-EFTA zrovnoprávněný již od 80. let, tudíž největší výhodou vstupu do EU pro Finsko v té době znamenalo zvýšení informovanosti ostatních států o rychle se měnícím finském trhu a jeho společnostech, což se vzhledem ke geografické odlehlosti ukázalo jako přínosné. Zvýšený zájem o mezinárodní obchod s Finskem byl v té době poháněn rostoucím úspěchem elektrotechnického odvětví, na který se země začátkem 90. let zaměřila. V roce 1992 vyústilo zrušení všech restrikcí omezujících vlastnictví finských firem cizinci k přílivu

zahraničního kapitálu a dále již nic nebránilo zvyšující se internacionalizaci a konkurenceschopnosti finských firem. Dnes platí, že více než jedna třetina z 500 nejúspěšnějších společností Finska jsou zároveň dceřiné společnosti zahraničních korporací. V roce 1995 Finsko vstoupilo do EU a o čtyři roky později se stalo členem EMU. Členství v nejrůznějších mezinárodních organizacích výrazně pomáhalo exportně orientované finské ekonomice a jako klíčové se ukázaly racionální kroky, kterými se snažilo vybalancovat politické tlaky jak ze SSSR, tak západní Evropy v době zvyšující se ekonomické integrace na pozadí studené války. Finsko je též členem mj. OECD, UN, WTO, NATO. [5]

2 Finská kultura

2.1 Jazyková charakteristika

Ve Finsku se na rozdíl od ostatních skandinávských zemí používají dva oficiální jazyky: finština a švédština. Díky velmi dobrému školskému systému je jazyková vybavenost většiny Finů na vysoké úrovni. Angličtina je vyučována na školách již od nejnižšího stupně a díky tomu je 3. nejrozšířenějším jazykem. Většina obchodních jednání se zahraničními partnery je uskutečňována právě v angličtině. Díky společné historii a vzájemnému obchodu s bývalým SSSR je možné narazit na spoustu Finů s více než dobrou znalostí ruštiny. Na finských školách je v 7., 8. a 9. ročníku základní školy vyučována švédština jako povinný předmět u těch obyvatel, kteří uvádějí finštinu jako svůj mateřský jazyk. U Švédů žijících ve Finsku, kteří uvádějí švédštinu jako svou mateřštinu je tomu právě naopak (celkově ve Finsku žije 5,6 % Švédů). Všichni finsky mluvící absolventi univerzit museli donedávna (2004) prokazovat určitou znalost švédštiny. Nyní je tato zkouška dobrovolná. Většina Finů je i v dnešní době multilingvální. Malá skupina Laponců žijících na severu země hovoří jazykem *Saam*. Finština,¹⁸ jazyk spadající do ugrofinské jazykové větve, stejně jako většina evropských jazyků používá latinku. Avšak písmena *b, c, f, w, x*, z najdeme pouze ve slovech přejatých. Na rozdíl od švédštiny, islandštiny, dánštiny a norštiny se ve finštině nepoužívají písmena *å* a *ö*. Zajímavostí je, že písmena *k, t, p, r*, v uvozují přibližně polovinu všech finských slov. Při troše praxe by neměli cizinci mít problém s vyslovováním finských názvů: v drtivé většině případů se slova vyslovují tak, jak se píší. Při zdvojení písmene (které se objevuje ve finštině velmi často) se musí konkrétní písmeno vyslovit dvakrát tak dlouze.

2.2 Finská osobnost

Je zjevné, že Finsko je jazykově i geograficky značně izolováno od zbytku Evropy. To neoddiskutovatelně zanechalo stopu na finské povaze. Finové jsou velmi spjatí s přírodou, kde v minulosti hledali zdroje pro přežití. Zatímco jiné národy již dávno stavěly svá obydlí z kamene, Finové museli stále spoléhat na dřevo, kterého měli dostatek, neboť horniny na

¹⁸ Finština údajně posloužila J. R. R. Tolkienovi, autorovi série *Pán Prstenů*, jako předloha jazyka elfů.

území Finska byly jen velmi těžko zpracovatelné. Jejich příbytky nesčetněkrát v historii lehly popelem a oni je stavěli znovu a znovu. Díky těmto zkušenostem mají tendenci vidět budoucnost černě, ale na druhou stranu se pyšní nezdolnou vůlí překonat cokoli (i útrapy spojené s ruskou nadvládou, proti které vyrazili do bitvy i po 42 předchozích nezdarech). Finové o sobě donedávna tvrdili, že přišli z lesů: nekomplikovaní, stydliví a introvertní. Díky obrovskému ekonomickému úspěchu, jenž započal na konci 80. let, se jejich sebevědomí výrazně zvětšilo. Pokud Finové něčemu věří nade vše, tak je to jejich nezkrotné odhodlání přetrvat i ty nejnevlídnější podmínky (ať už politické, ekonomické nebo přírodní). Celkově vzato se dá tvrdit, že jsou Finové nedůvěřiví k čemukoli novému, ať už se jedná o informaci, technologii nebo např. nový přístup k projektu. Je až s podivem, že právě tato země dokázala tolik profitovat v oblasti ICT. Na druhou stranu je třeba zmínit, že jakmile Finové novinku přijmou, začnou ji s radostí využívat. Ve Finsku je velký důraz kladen na individualitu v tom smyslu, že se od každého očekává, že bude vyvíjet vlastní iniciativu a motivovat sám sebe. Proto jsou také jedinci posuzováni podle jejich schopností, ne podle jejich momentálního společenského postavení.

2.3 Komunikace

Obchodní partnery je vhodné oslovovat nejprve titulem, za kterým následuje příjmení. Pokud partner titul nemá nebo ho neznáme (Finové se představují jménem a příjmením – v tomto pořadí, ale neuvádí získané akademické tituly), záleží pouze na naší šikovnosti, jak jej zjistíme (vizitky, email). Eventuálně postačí klasické „pane, paní, slečno“, za nímž následuje příjmení. Tykání nabízí finská strana. „Co na srdci, to na jazyku“ platí pro formální i neformální setkání. Finové jsou na svou přímost patřičně hrdí a chápou ji jako výraz absence pokrytectví. Jakákoliv kritika je přijímaná neutrálně a je nezbytnou součástí cesty k vyšším společným cílům (podniku i celé společnosti). Při samotné komunikaci bývá většina zahraničních partnerů zpočátku zaskočena mlčenlivostí finských obchodníků. Finové hovoří pouze v případě, kdy mohou plodně obohatit konverzaci. Efektivnost, na kterou je v posledních letech kladen důraz, našla své místo v komunikaci v podobě jednoduchých vět. Tzv. small-talk je vnímán pouze jako ztráta času. Mlčením Finové vyjadřují zaujetí probíraným tématem. V případě, že Fin prosedí celé jednání v tichosti,

znamená to, že se vším souhlasí. Zpětná vazba není obvyklá a tak je zahraničním manažerům opakována rada, aby pracovníkům „rozdali úkoly a pak je nechali být, protože v případě problému vás budou ihned informovat“. Finové zakládají formální komunikaci na faktech. Jde tedy de facto o výměnu informací bez jakéhokoliv lingvistického přikrášlování, neboť fakta nelze popřít. I z toho důvodu zřídka používají slova ekvivalentní k našemu „poněkud“, „eventuálně“, „zdaleka“ apod.

Krátký pevný stisk ruky, doprovázený očním kontaktem a pokynutím hlavy, působí skvěle i ve finské kultuře. Při seznamování ve skupině je vhodné nejprve pozdravit ženy (stisk ruky má být taktéž pevný). Finové na sebe ve společnosti nesahají. Dodatky ke klasickému podání ruky (jako poklepání na rameno nebo stisk oběma rukama) jsou nežádoucí. Obětí je vyhrazeno výlučně pro blízké přátele nebo rodinné příslušníky stejně tak jako plácání po zádech. Hovoření s rukama v kapsách nebo posed, kdy kotník jedné nohy spočívá na koleni druhé, jsou v kultuře považovány za příliš neformální. Řeč těla je obecně minimální a to nejen v porovnání s jižanskými národy. Přemíra gestikulace a pohybů je spojována s neklidností a nejistotou. Stejně jako v případě verbálních projevů není omezená míra tzv. body language považována za projev znuděnosti nebo nezájmu, ale respektu a zdvořilého naslouchání.

2.4 Obchodní zvyklosti

2.4.1 Obchodní jednání

Obchodní jednání by mělo být vždy předem domluvené, jelikož Finové jsou velmi pečliví v sestavování svého týdenního pracovního harmonogramu. To nutně neznamená, že pokud budou obchodní partneři stát o schůzku v horizontu následujících 24 hodin, nebude jim vyhověno. Schůzka by měla být předem dohodnuta nejlépe ústně nebo telefonicky, protože Finové preferují tyto druhy komunikace před formální korespondencí nebo emaily. Stejně jako ve většině evropských zemí platí zápis data v pořadí den, měsíc, rok. Schůzka by neměla být plánována v letních měsících (červenec, srpen, počátek září), kdy si většina Finů vybírá dovolenou na zotavenou.¹⁹ Je vhodné v předstihu zaslat navrhovaný program jednání a přiložit životopisy účastníků se kolegů. Důležitou součástí obchodní kultury ve

¹⁹ Finové mají nárok na 4–5 týdnů dovolené za rok.

Finsku je dochvilnost, která je symbolem respektu k obchodním partnerům. Oblečení je konzervativní: u mužů tmavý oblek, u žen tradiční kostým nebo šaty. Na začátku se doporučuje všem přítomným rozdat vizitky a podklady v případě prezentace, které nemusí být nutně přeloženy do finštiny. Při samotném jednání je od obchodních partnerů očekáváno, že se nebudou zbytečně věnovat úvodnímu slovu nebo navození přátelské atmosféry a hlavní body budou projednávány okamžitě. Při prezentaci je doporučeno udržovat neustále oční kontakt a zahrnout partnery co nejvíce podloženými fakty, neboť Finové nemají ve zvyku klást otázky. Opakování již jednou vyslovených informací není znakem větší důležitosti ale nehospodárnosti. Finové všeobecně milují články o sobě nebo své zemi. Není na škodu na konci prezentace zmínit kladnou zmínku o Finsku nebo jeho obyvatelích v zahraničním tisku. Při prezentaci finské strany je vhodné odložit případné dotazy až na samý konec a jejich počet omezit na nutné. Prezentace není nutně zakončena podáním ruky přítomným.

2.4.2 Obchodní oběd

Není nevhodné projednávat obchodní záležitosti v době oběda, pro který je vyhrazena doba přibližně mezi 11:00 a 13:00. Při formálních obědech, jež obvykle trvají 90 minut, je dodržován předem určený zasedací pořádek. Usazení napravo od hostitele je čest. U neformálních obědů je i tak vhodné se nechat usadit. Obě ruce by vždy měly být viditelné a v případě jejich neaktivity volně spočívat na hraně stolu. Při podávání slánky nebo pepřenky je pouze položíme na stůl v blízkosti osoby, která o ně žádala – nikdy je nepodáváme osobě přímo do ruky. Při konzumaci se vždy používá příbor (i na ovoce), pouze krevety a pečivo se vkládá do úst rukama. Celkově vzato by etikety znalý Evropan neměl být nijak zaskočen. Konzumace alkoholu v době oběda je na rozdíl od dob minulých spíše raritou. Finové jsou velmi tolerantní, což se týká i abstinence, která v zemi není obvyklá. U formální večeře hostitel pronáší přípitek, po jehož skončení může přispět kdokoli z přítomných hostů. Dojídání je příhodné, neboť dobře zapůsobí na Finy s jejich akcentem na hospodárnost. Sako se vždy odkládá až poté, co ho sám odloží hostitel. Jídlo i pití platí vždy výhradně strana hostitele. Spropitné je doporučeno ve výši 10–15 %.

2.4.3 Volnočasové aktivity

Historicky významný prvek finské kultury tvoří sauna.²⁰ Návštěva sauny, jako prostředku sblížení obchodních partnerů, následuje po obědě. Nic nebrání probírání obchodu v tomto prostředí, ale na méně formální úrovni než při obědě. Finové se saunují nazí, což není od zahraničních partnerů vyžadováno, ale opak působí nepřírozně.

Těsný a kladný vztah Finů k přírodě se odráží ve množství letních domů. Většinou se jedná o oblíbený způsob víkendové rekreace, ale v letním období jsou časté i týdenní pobyty většinou na mnoha finských ostrovech. Při pozvání do letního domu hosté mohou počítat se zapůjčením trekové obuvi i sportovního oblečení.

Obliba kaváren je ve Finsku obrovská, což dokazuje i jejich množství nejen v hlavním městě. Nejčastěji se kavárny plní v období snídaní, které jsou velmi vydatné.

2.4.4 Dary

Na obchodní úrovni by měly být dávány s rozvahou (nikdy ne při prvním setkání). Finský smysl pro počestnost nezlehčuje obdarovávání, neboť při nevhodném způsobu předání nebo typu daru by mohlo být považováno za uplácení. Na neformální úrovni a obzvláště při pozvání do rodinného prostředí zapůsobí dobré víno, kvalitní čokoláda, květiny (nikdy ne sudý počet nebo bílé, či žluté květy, nejoblíbenější jsou tulipány) nebo předmět významně se vztahující k vlasti hosta.

2.4.5 Témata hovorů

Při volnočasových aktivitách nebo neformálních setkáních patří mezi doporučená témata v podstatě cokoliv týkající se finské kultury, historie, kuchyně, saunování nebo politiky.²¹ Letní domy velmi dobře poslouží k zapředení hovoru o koníčcích s nimi spjatých, jako jsou např. houbaření, cyklistika a rybolov. Významnou kulturní roli vždy hrály

²⁰ Ve Finsku je přibližně 1,5 mil. saun.

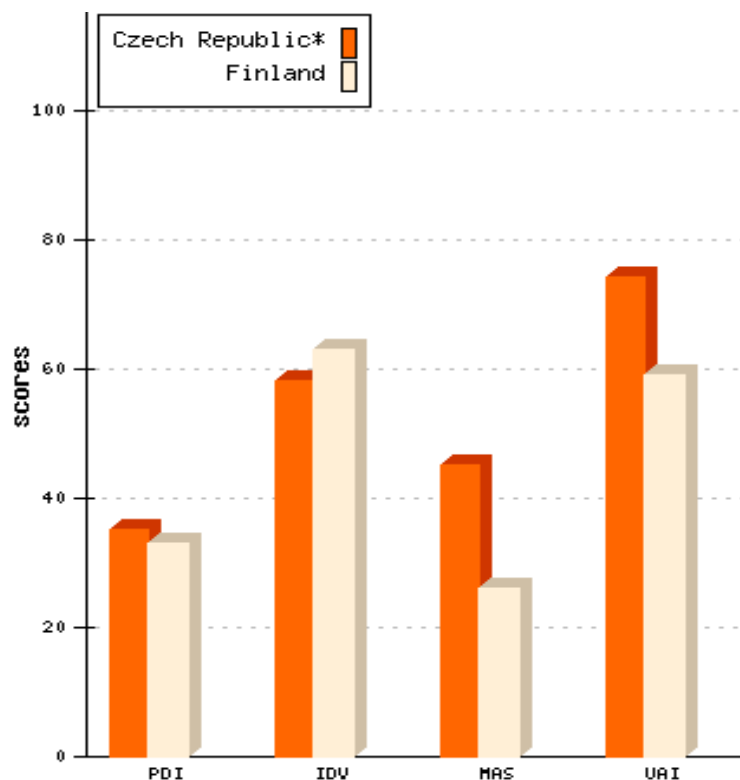
²¹ Finové si o sobě a své zemi rádi čtou. Je vhodné v hovoru věnovat prostor zmínce, kterou jsme o nich našli např. v knize nebo televizním dokumentu.

společenské tance. Finové mají dokonce vlastní druh tanga – srovnání s argentinským je také zajímavý námět. V oblasti srovnávání s jinými národy si Finové potrpí na to, aby nebyli nazýváni Skandinávci. Obzvláště srovnávání se Švédy je urážející. Finská míra sebekritiky je velmi vysoká, ale nijak nesouvisí se sebedoceňováním. Naopak je spíše symbolem vnímání důležitosti rovnosti mezi lidmi a národy obecně. Sebekritika je skvělým doplňkem jinak suchého sardonického finského humoru, naopak jakákoliv známka povýšenosti je nepřístojná. [11, 13]

2.5 Výzkum mezikulturních rozdílů

V průběhu získávání podkladů jsem narazil na velmi zajímavý výzkum provedený profesorem psychologie a sociologie, Geertem Hofstedem, ředitelem Institutu pro výzkum mezikulturní spolupráce na Maastrichtské univerzitě (nyní již v důchodu), který na počátku 70. let provedl do té doby nevídaný průzkum u 116 000 pracovníků dceřiných společností IBM. Mamutí společnost, jakou dříve IBM bývala, byla zvolena proto, aby každý z respondentů měl stejné vzdělání, práci, zaměstnavatele, ale rozdílnou národnost (přes 70 zemí). Hofstede se domnívá, že mezikulturní rozdíly pozorované v rámci jedné společnosti se dají aplikovat na země jako takové. Tento předpoklad podporuje i fakt, že data z výzkumu provedeného o čtyři roky později se shodují s dříve zjištěnými a odkazují na stálost pozorovaných mezikulturních rozdílů. Ve své práci Hofstede definoval čtyři kulturní dimenze: PDI, IDV, MAS a VAI.

PDI zjednodušeně vyjadřuje, jak důležitá je pro společnost hierarchie a uznávání autorit. Vysoké hodnoty značí sociální a mezilidskou nerovnost (Rusko – 93, Čína – 80, Indie – 77), nízké jsou charakteristické pro rovnostářské kultury (Švédsko – 31, Austrálie – 36, Kanada – 39). V případě Finska i České republiky lze pozorovat relativně nízké hodnoty, pro které je např. na pracovišti charakteristické, že nadřízení delegují na podřízené i důležité úkoly, kdy je jim ponechána kreativita v jejich řešení. Atmosféra na pracovišti je uvolněnější a pozice nadřízeného není nutně autoritativní. Pro národy jako celky pak platí, že směřují k demokracii a rovnostářství.

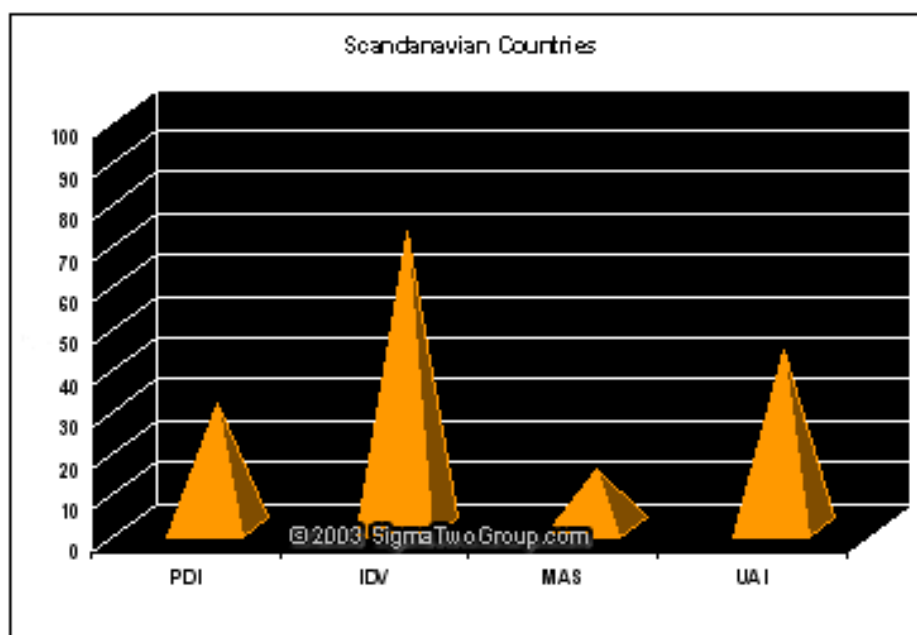


obr. 4 Hofstedeho indexy – ČR a Finsko

Zdroj: www.kwintessential.co.uk

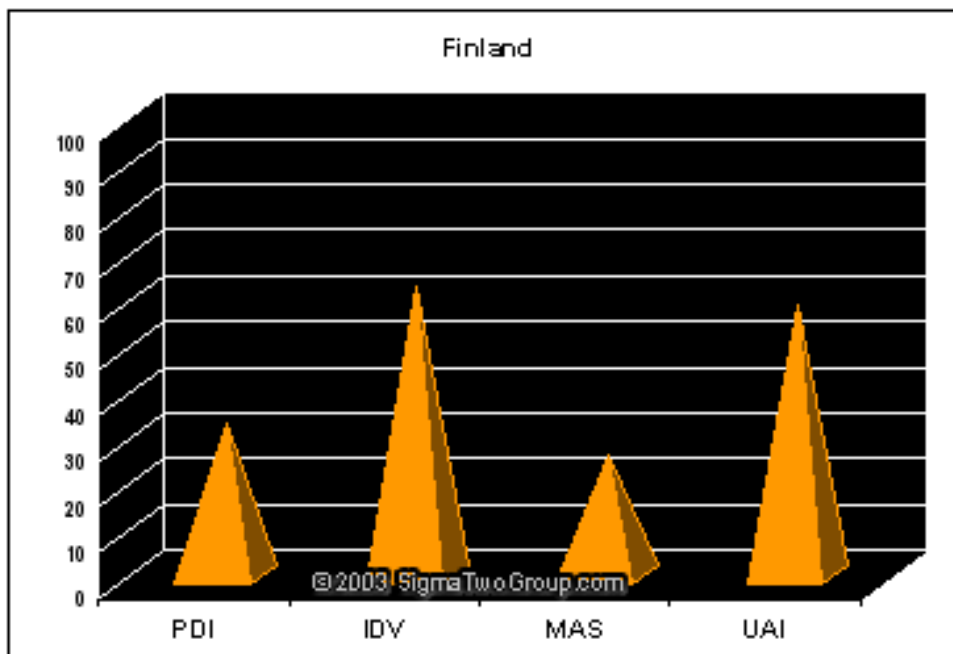
IDV vymezuje důležitost jedinečnosti každého z nás v rámci nadřazeného celku (pracovní skupiny, národa). Pro individualistické kultury (USA – 91, Austrálie – 90, Velká Británie – 89) platí, že podněcují osobní názor, cíle a samostatnost. Cesta za vlastním záměrem na úkor jiných je přijatelná a také individualismus ve věcech odívání, hudebního vkusu nebo politického názoru je podporován. V kulturách na opačném konci spektra (Venezuela – 12, Čína – 20, Japonsko – 46) jsou individuality již od narození vždy podřízeny vyššímu celku (rodině, firmě, společnosti), která se o ně postará výměnou za bezpodmínečnou loajalitu.

MAS Hofstede chápal spíše jako míru, do jaké se maskulinní a femininní hodnoty odrážejí v hodnotách, které sama kultura určité země považuje za důležité. Nejedná se tedy o porovnávání rovnosti pohlaví nebo stejných pracovních příležitostí pro obě pohlaví. K lepšímu pochopení skvěle poslouží příklad Íránu – země všeobecně známe pro nerovnost mezi pohlavími a tradiční rozdělení rolí mezi muži a ženami. Stupeň MAS definovaný Hofstedem zde nabývá hodnoty 43. Pro země s nízkým stupněm MAS je typické budování těsných vztahů mezi jednotlivci, důležitost rodiny a blízkých, radost ze života. Nejmenší hodnota byla zaznamenána u Švédska – 5 bodů (dále pak Norsko – 8, Thajsko – 34, Španělsko – 42). Nejvyšší pak u Japonska – 95 (USA – 62, Německo – 66, Irsko – 68). Pro tyto země jsou typické: soutěživost, hromadění majetku, rozpínavost. Ve firemní sféře se u zemí s nízkou hodnotou MAS setkáváme s delšími dovolenými, flexibilní pracovní dobou. Konflikty na pracovišti se jednotlivci snaží řešit vyjednáváním a smírem. Při jednáních s obchodními partnery jsou vzájemná důvěra a předchozí zkušenosti důležitější než potenciální marže nebo výnosnost transakce.



obr. 5 Hofstedeho indexy – skandinávské země

Zdroj: www.geert-hofstede.com



obr. 6 Hofstedeho indexy – Finsko

Zdroj: www.geert-hofstede.com/

UAI udává míru, do jaké je společnost v dané zemi ochotna akceptovat nejistotu a nejednoznačnost. Země s vysokou hodnotou UAI (Rusko – 95, Polsko – 93, Francie – 86) mají povětšinou dlouhou historii a výrazně homogenní populaci s minimem imigrantů. V obchodu se vyznačují neochotou riskovat a vystavovat se tak novým, dříve neřešeným situacím. Přístup k invencím je taktéž odmítavý, nové technologii zpravidla trvá delší dobu, než se jí podaří vytlačit z trhu starý, ale „ověřený“ produkt. Naopak lidé v zemích s nízkou UAI (Švédsko – 29, Čína – 30, Indie – 40) jsou flexibilnější a jejich ochota podstupovat riziko je vyšší. Mají též povětšinou kladný vztah k emigrantům. [12, 17]

3 Podnikání ve Finsku

Pro jakéhokoli občana členské země EEA platí, že má právo volně podnikat na finském území po dobu delší než 90 dní, pokud má vyřízené povolení k pobytu, o které se žádá na místním policejním oddělení. V případě pobytu delšího než 12 měsíců je dle zákona každý občan EEA povinen nahlásit Centru pro registrování obyvatelstva (*Väestörekisterikeskus*) následující údaje: jméno a příjmení, státní příslušnost, rodinný stav a adresu trvalého bydliště. [23]

3.1 Druhy společností

Ve Finsku samozřejmě existuje rozličné množství právních forem podnikání, kterým bude věnována tato část práce. Ve fázi příprav je nutné zvážit, která z nich je pro podnikatele nejvhodnější: podnikání jednotlivce, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost nebo družstvo. České ekvivalenty byly zvoleny pouze pro ilustraci. Ani doslovný překlad by přímo nekorespondoval s českými názvy a tentýž problém nastává i u jednotlivých prvků společností (počet společníků, druhy orgánů apod.). Nejvíce prostoru bude věnováno druhu kapitálové společnosti Oy (obdoba s.r.o.), jelikož jsem nepovažoval za důležité zmínit všechny detaily jednotlivých druhů společností a zároveň je to jediný druh společnosti ve Finsku, který byl srovnáván v mezinárodních žebříčcích.

Podobně jako v jiných zemích jsou na založení podniku jednotlivce (*Toiminimi*) kladeny nejmenší nároky. Jednotlivec ručí za závazky celým svým majetkem, není vyžadován základní kapitál. Podnik vzniká jeho zařazením do registru NBPR na základě zaslání vyplněného formuláře Y3 a poukázáním částky 65 EUR na účet úřadu. Celý proces administrace žádosti trvá sedm dní. [15]

Obdoba k.s. a v.o.s. (Ky a Ay) vzniká zařazením do registru NBPR, kam musí být zaslána vyplněná žádost Y2 spolu s originálem společenské smlouvy uzavřené mezi partnery. U Ky musí být zakladatelem min. jeden komplementářem, který musí mít trvalý pobyt na území Finska (NBPR může na základě posouzení žádosti udělit výjimku), a jeden tichý

společník. U Ay musí mít alespoň jeden ze společníků trvalý pobyt na území Finska. Společenská smlouva musí obsahovat následující náležitosti: obchodní jméno, místo podnikání, druh podnikání, partnery (u Ky podrobné rozdělení na tiché společníky a komplementáře), kapitál vložený tichým společníkem, vymezení účetního období, datum a podpisy všech společníků. Ostatní náležitosti jsou předmětem dohody.

Družstvo (Osk) musí je založit nejméně tři osoby, na zakladatele nejsou kladeny požadavky týkající se státní příslušnosti nebo místa trvalého bydliště.

Je možné založit dva druhy kapitálových společností: Oy (nejvíce se podobá společnosti s ručením omezeným) nebo Oyj (obdobá akciové společnosti). Následující popis společností a návod k jejich založení je pro oba druhy stejný, pokud nebude uvedeno jinak.

3.2 Založení společnosti

K založení Oy nebo Oyj stačí jeden společník. U společnosti tohoto typu nový Zákon o společnostech neklade žádné požadavky na státní příslušnost nebo trvalé bydliště společníků. Ti uzavírají zakladatelské smlouvy. Základní kapitál činí 2 500 EUR (80 000 EUR u Oyj), maximální výše není omezena (pokud není jinak uvedeno ve stanovách).

Oy vzniká zařazením do registru NBPR na základě osobního předání nebo zaslání originálu prohlášení o založení podniku (Y1) a doplňkových dokumentů. Dokumenty musí být vyplněny v jednom z oficiálních jazyků, přestože samotný dokument je k dispozici ve finsko-anglické verzi (Příloha č. 2). K právoplatnému založení musí být NBPR informována do tří měsíců od podepsání zakladatelské smlouvy. NBPR musí být zaslány následující dokumenty:

- prohlášení o založení Y1
- dodatek k prohlášení č. 1
- bankovní potvrzení o vložení splaceného kapitálu na účet společnosti.
- originál zakladatelské smlouvy

Po doručení všech dokumentů trvá proces administrace 5–21 dní. NBPR si za zpracování účtuje 330 EUR. Paralelně s vyřizováním žádosti lze, pro ušetření času bez jakékoliv úplaty za administraci, sjednat ze zákona povinné důchodové pojištění (připojištění je dobrovolné), úrazové pojištění a zdravotní pojištění zaměstnanců u soukromé pojišťovny (trvá jeden den). Regionálnímu daňovému úřadu se platí sociální zabezpečení (trvá jeden den). [10]

tab. 5, Porovnání překážek při zakládání společností ve vybraných zemích

Region nebo země	Počet kroků	Počet dní	Náklady	Základní kapitál
OECD	5.7	13	4.7	15.5
Finsko	3	14	0.9	7.2
Česká republika	8	15	9.2	30.5
Nový Zéland	1	1	0.4	0
Syrská arabská republika	7	17	27.8	1012.5
Středoafriická republika	8	22	244.9	507.1

Zdroj: www.doingbusiness.org/

pozn.: náklady = náklady na založení společnosti vyjádřené jako % část z příjmu per capita, základní kapitál vyjádřen jako % část z příjmu. Stěžejní bylo porovnání ČR, Finska a průměru OECD. Ostatní země byly do tabulky zařazeny pro zajímavost vzhledem k extrémním hodnotám v jednotlivých aspektech.

3.2.1 Pojmenování společnosti

Před započítáním úkonů spojených se založením společnosti by odpovědné osoby měly určit jedinečné jméno pro podnik. Nesmí např. být podobné již existujícím názvům (Nokia Oyj a Nokia elektronikka Oy), být příliš všeobecné (Hedelmä Oy, Hedelmä znamená v překladu ovoce), obsahovat rozšířená jména nebo příjmení (Mika Tmi), jméno místa (Tampere Oyj), kombinaci čísel a písmen (T11HX38 Oy), která nemůže být vyslovena jako souvislé slovo. Dostupnost jak již existujících jmen tak právě administrovaných lze zkontrolovat předem na stránce Finského obchodního informačního systému, jenž registruje všechny společnosti mající obchodní aktivity na území státu. Celá služba je zbavena jakýchkoliv poplatků. Vybrané jméno společnosti se zasílá spolu s prohlášením o založení podniku na NBPR. Pro zjednodušenou administraci je doporučeno odeslat taktéž

dvě náhradní varianty a určit u nich prioritu. Níže uvedená určení právní formy podnikání v názvu společnosti se uvádějí za názvem a nejsou odděleny čárkou, např. Nokia Oyj. [15]

- Podniky jednotlivce – za názvem lze použít Toiminimi nebo zkratku Tmi, avšak ani jedno není povinné. Je možné použít též Firma nebo Fma pocházející z druhého úředního jazyka.
- Obdoba v.o.s. – zkratka Ay není dostačující. Avoin yhtiö není třeba uvádět, pokud je z názvu naprosto zřejmé, že se jedná o společnost více osob (např. Kekkonen & Peltonen), švédsky: Öppet bolag.
- Obdoba k.s. – postačí Ky, švédsky: Kommanditbolag.
- Obdoba s.r.o. – postačí Oy, švédsky: Aktiebolag.
- Obdoba a.s. – postačí Oyj, švédsky: Publik Aktiebolag.
- Družstvo – postačí Osk, švédsky: Andelslag.
- Zahraniční pobočka – Sivuliike Suomessa (v překladu: Pobočka ve Finsku), švédsky: Filial i Finland, Filial.

U kapitálových společností musí být bankovní účet otevřen před odesláním dokumentů NBPR z důvodu nutnosti přiložení potvrzení o složení splaceného kapitálu. K tomuto účelu poslouží jakákoliv banka na území Finska. Transakce na účtu budou povoleny až poté, co banka obdrží od NBPR vyrozumění o zařazení společnosti do registru a klientovi bude přiděleno obchodní identifikační číslo. Účet může otevřít pouze osoba písemně pověřená k tomuto úkonu statutárním orgánem. Na daném dokumentu musí být vyznačeny případné další osoby, které budou účet používat a také služby, k nimž budou mít oprávněný přístup. Banky musí dle zákona od klienta požadovat údaje týkající se druhu podnikání, přibližný rozsah finančních pohybů na účtu a již výše zmíněné pravomoci osob majících k účtu přístup. Dle údajů, které se mi podařilo shromáždit, se nejzajímavější finanční institucí stala Nordea Bank, jelikož počtem více než 1 400 poboček v téměř všech zemích Skandinávie převyšuje konkurenci.

3.2.2 Daně

Nastavení daňového systému se ukázalo jako klíčové pro relativně klidný průběh krize počátku 90. let, kdy přes strmě klesající nezaměstnanost nedošlo k markantnímu prohloubení sociálních rozdílů a stát si tak uchoval svou pověst „spravedlivého ochránce“.

Dani z příjmu jsou podrobeny celosvětové příjmy společností majících sídlo ve Finsku. Daň z příjmu právnických osob se vypočítává ze základu daně po odečtení odečitatelných položek a je vyměřena 26 %. Z této daně je odváděno státu (76,22 %), obcím (22,03 %) a církvi (1,75 %). Daňové přiznání musí být podáno do čtyř měsíců od konce účetního období.

DPH se odvádí státu měsíčně. Má tři sazby: základní (22 %) a dvě snížené (17 % a 8 %). 17% sazba platí pro potraviny a krmivo pro zvířata. Neplatí mj. pro gastronomické služby, vodu z kohoutku, alkoholické nápoje, tabákové výrobky nebo živá zvířata. Nejnižší sazba, v rámci experimentu EU od 1. 1. 2007, platí pro služby s převažujícím podílem lidské práce, jako holiči, švadleny, opraváři kol apod. Dále pro přepravu, lístky na kulturní akce, léky, knihy aj.

Za vybírání daně z nemovitosti jsou zodpovědné obce. Sazba je stanovena na 0,5 % - 1 % z celkové ceny nemovitosti. V některých městských oblastech se sazba daně zvyšuje u volných stavebních ploch minimálně o 1 %, ale nikdy nesmí překročit 3 %. [24, 16, 10]

3.2.3 Účetnictví

Obchodní subjekty jsou od okamžiku založení společnosti povinné vést účetní knihy. Standardní doba účetního roku může být ve výjimečných případech prodloužena až na 18 měsíců. Pokud účetnictví vede pobočka zahraniční společnosti nebo dceřiná společnost, musí se účetní roky shodovat. Tak jako v každé zemi, má i zde účetnictví svá specifika a proto je vhodné jej minimálně v počátku ponechat zkušeným místním účetním nebo formám podle rozsahu aktivit společnosti.

3.2.4 Audit

Zákon o auditu, platný od července 2007, vymezuje podmínky, kdy musí Oy a Oyj společnosti stanovit auditora. Pokud firemní stanovy přítomnost auditora nevyžadují, nemusí být za určitých podmínek stanoven. V případě, kdy za uzavřené a jedno předcházející účetní období dojde k naplnění dvou nebo všech tří z následujících bodů, musí být auditor ze zákona jmenován:

- Účetní rozvaha vyšší jak 100 000 EUR
- Čistý obrat vyšší jak 200 000 EUR
- V průměru má firma více jak tři zaměstnance

Pokud jsou v Oy společnosti splněny minimálně dva z následujících bodů, musí být mezi auditory minimálně jeden zmocněnec centrální obchodní komory.²² Již samotné stanovy společnosti mohou též vyžadovat stanovení auditora místní obchodní komory a KHT auditora. Body se týkají pouze posledního účetního období:

- Účetní rozvaha vyšší jak 25 mil. EUR
- Čistý obrat vyšší jak 50 mil. EUR
- V průměru má firma více jak 300 zaměstnanců

Jmenování skupiny auditorů, z nichž minimálně jeden je KHT auditor, je závazné pro všechny společnosti typu Oyj. [10]

²² Rozlišujeme dva druhy auditorů. KHT jsou auditoři zmocnění centrální obchodní komorou, kteří jsou nadřazeni auditorům spadajícím pod místní obchodní komoru.

4 Mezinárodní obchod ČR a Finska

4.1 Vývoj mezinárodního obchodu

Prvním významným krokem na cestě ke zrušení překážek bránících volnému mezinárodnímu obchodu mezi tehdejším Československem a Finskem bylo podepsání Úmluvy o obchodě a navigaci 2. března 1927 v Helsinkách. K podpisu smlouvy byl za finskou stranu zplnomocněn ministr zahraničních věcí, pan Väinö Voionmaa, a za československou velvyslanec Jan Brož. Za nejvýznamnější body úmluvy může být považováno zabránění dvojímu zdanění (pokud nemá firma v zemi pobočku) a snížení celní zátěže pro vybrané produkty importované do Finska: všechny druhy bižuterie (snížení o 80 %), vybrané druhy koberců (75 %) nebo ovoce a zelenina (75 %). Pro finský export došlo ke snížení u ryb (33 %), ryb uchovaných v oleji (62,5 %) nebo lepenky (40 %). V celkovém československém exportu ale stále dominovaly strojírenské a těžařské výrobky známé svou výbornou kvalitou zpracování stejně jako jiné průmyslové výrobky.²³

[21]

Po skončení II. světové války, která znamenala přerušení všech obchodních aktivit, se mezinárodní obchod opět začal formovat, ale vzhledem k politické situaci v Československu relativně brzy vznikly potíže, jelikož export do Finska začal výrazně převyšovat import. Tato situace byla vyřešena v roce 1953 vstupem SSSR do svazku jakožto třetí strany, kdy převis exportu nad importem byl kompenzován zvýšením finského exportu do SSSR a následně vyrovnáním rozdílu v rámci exportu zboží ze SSSR do ČSR.

[20]

Dalším mezníkem ve vývoji mezinárodního obchodu, který se přímo týkal ČSSR, byla tzv. „Politika komplexního řešení zahraničního obchodu“ (*kauppapoliittinen kokonaisratkaisu*), kdy se finští politici snažili vybalancovat snahy o úspěšnou integraci v Evropském hospodářském společenství a zároveň uchovat relativně dobré vztahy se SSSR.

²³ Ještě před II. světovou válkou, která znamenala přerušení veškerých obchodních styků, např. došlo k prodeji 1100 ks pušek Mosin Nagant M91. Tato oficiální zbraň finské pěchoty byla v té době na tamějším trhu nejrozšířenější a při zásobení vojáků v exportu hrálo Československo významnou roli (např. Maďarsko dodalo pouze 4 600 ks a Polsko 2 900 ks). Tento jev dokresluje situaci doby, kdy důležitost Finska jakožto obchodního partnera ve Skandinávii začala vzrůstat na úkor Švédska, které hrálo prim v době před II. světovou válkou a ještě krátce po jejím skončení. [8, 10]

Spolupráce s Radou vzájemné hospodářské pomoci, kterou se podařilo navázat v roce 1973, byla v té době unikátní a posílení zahraničního obchodu nadále podpořila Kevsos dohoda, uzavřená s Československem, Německou demokratickou republikou, Bulharskem, Maďarskem a Polskem. Ta byla zaměřena na reciproční odstranění překážek bránících mezinárodnímu obchodu a z následujícího grafu, který obsahuje data pro lepší porovnání i z předešlých období. Graf ilustruje vývoj exportu a importu až do vzniku samostatné České republiky. Z grafu je patrné, že dohoda Kevsos výrazně napomohla zahraničnímu obchodu a export nadále rostl v následnosti na růst finské ekonomiky v 80. letech až do jejího přehřátí. Podíl jednotlivých odvětví na exportu i importu zůstal bez výraznějších změn, tak jak je naznačen v tab. 6. [19]

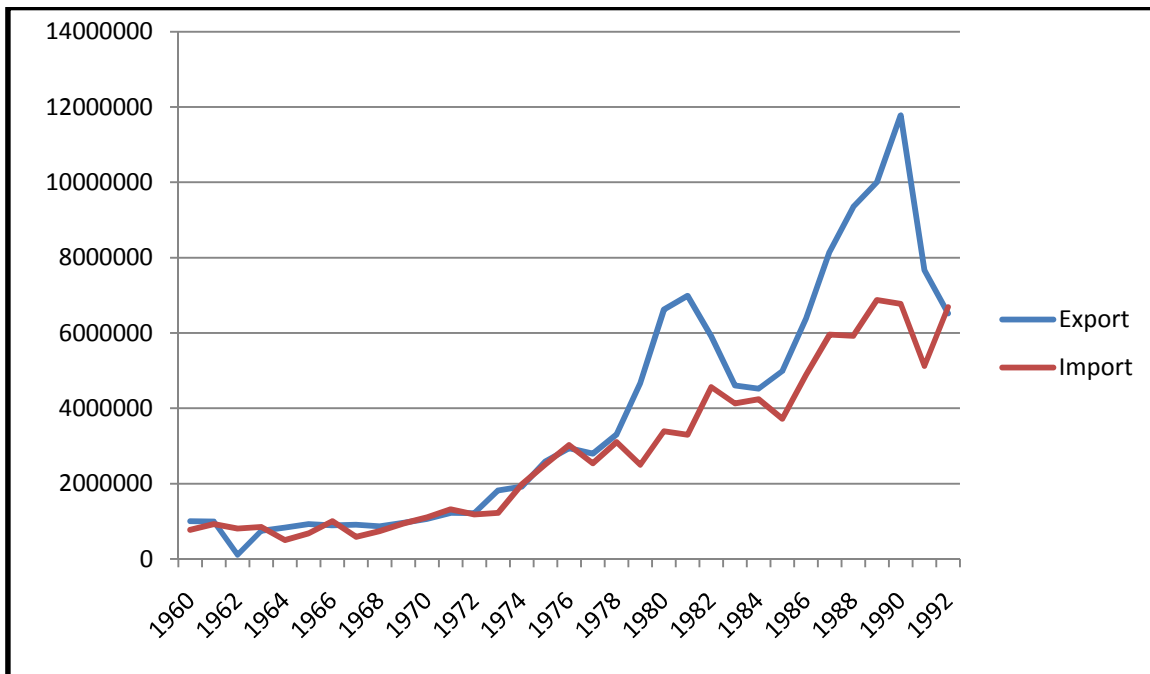
tab. 6 Složení export ČSR do Finska, 1954 (tis. Kčs)

	Export	Import
Celkem	120 642	33 733
Strojírenské produkty	40 077	540
Chemické produkty	4 241	772
Těžařské produkty	13 579	0
Dřevařské produkty	45	2 074
Koždělné produkty	1 274	150
Textil	22 477	0
Sklo	4 670	0
Potravinářství	781	24 629
Gumárenské produkty	2 237	0
Chmel a slad	2 142	0
Papír a celulóza	0	0

Zdroj: www.osaarchivum.org

Pozn: Podíl importu papíru a celulózy v dalších letech výrazně stoupl (rok 1955 – 14 213, rok 1956 – 11 576)

Dohoda o odstranění obchodních překážek, která významně pomáhala především českému exportu, byla plynule nahrazena Evropskou dohodou v roce 1995. Nyní se obchod mezi zeměmi řídí pravidly jednotného vnitřního trhu.

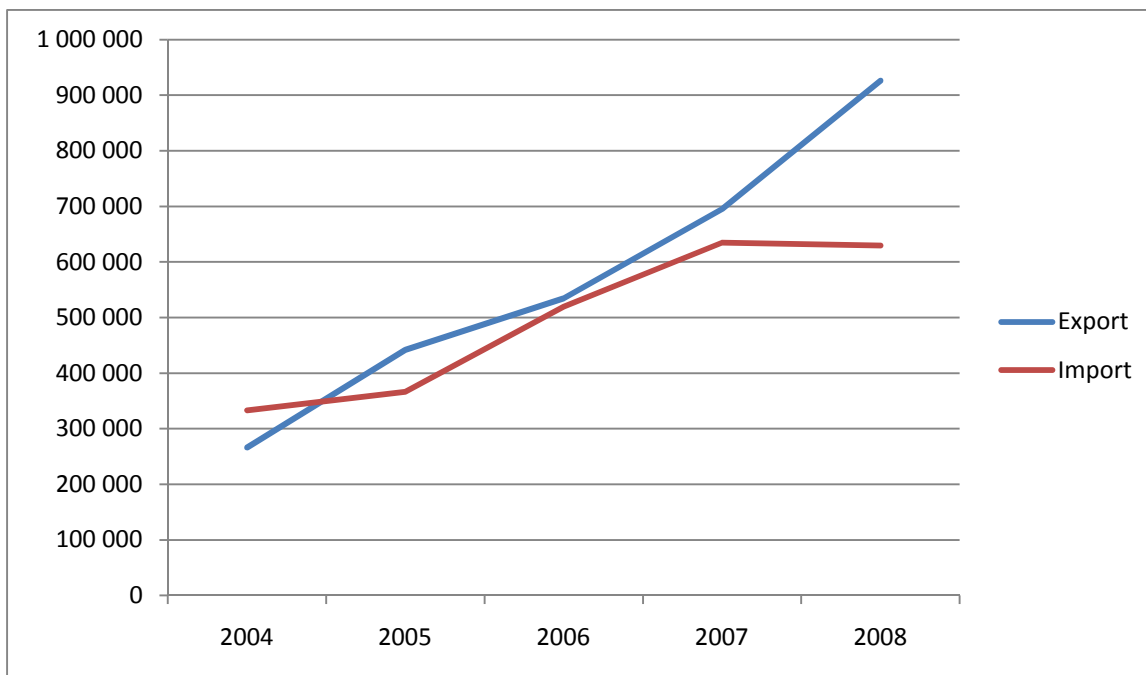


obr. 7 Vývoj zahraničního obchodu 1960–1992 (USD)

Zdroj: OECD

4.2 Současná situace v mezinárodním obchodu ČR a Finska

Export do Finska nikdy objemově nezastínil tradičnější obchodní partnery ČR a do budoucna se dá jen stěží předpokládat, že by mohl konkurovat v důležitosti např. mezinárodnímu obchodu s Německem, a to nejen kvůli geografické vzdálenosti nebo velikosti trhu. Na druhou stranu vysoká cenová úroveň ve Finsku může přilákat spoustu obchodníků, kteří budou schopni dodat kvalitní a cenově výhodné produkty, jež tak mohou získat významný tržní podíl i přes konzervativní přístup Finů k nakupování (i před hospodářskou recesí zde platilo „nakupujte finské“). Mezi další překážky zvyšující náklady patří např. požadavek na nápisy ve švédštině i finštině nebo nutnost ekologických obalů.



obr. 8 Vývoj zahraničního obchodu 2004–2008 (USD)

Zdroj: www.businessinfo.cz

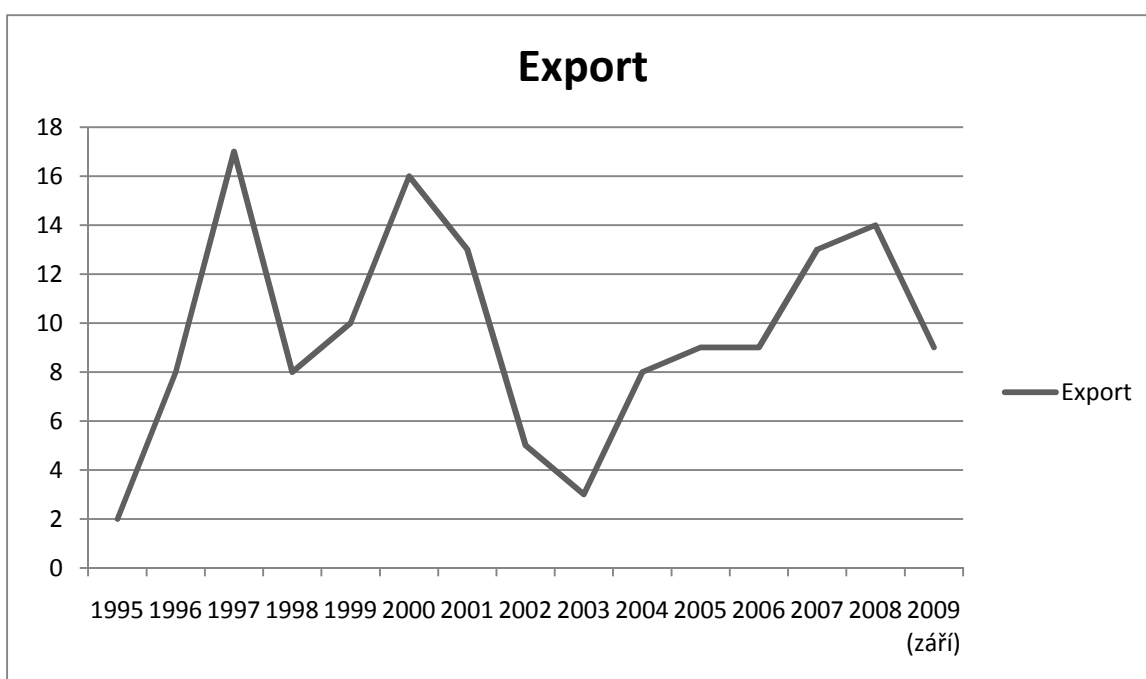
Zahraniční obchod se v roce 2008 vyvíjel velmi příznivě, když se jeho obchodní obrat meziročně zvýšil o 16,9 % (1 555 356 USD). Export meziročně stoupl o 24,3 %, dovoz klesl o 7,4 %. Saldo činí 296 530 USD. Mezi nejvýznamnější artikly vývozu patří osobní automobily (19,5 %), televizní přijímače a monitory (9,7 %), zařízení pro automatické zpracování dat (5,9 %), elektroinstalační materiál (5,3 %) nebo výrobky z válcového železa (3,2 %). Celkově je struktura značně diferenciovaná, což se jeví jako pozitivní. Import byl tvořen přístroji pro televizní a rozhlasový přenos (14 %), papírem a lepenkou (12,6 %), válcovými výrobky z oceli (10,5 %) a pneumatikami (4 %). Vývozní produkty přímo neodpovídají těm, jež poptávaly finské firmy v roce 2008 podle vyhodnocení Ministerstva zahraničních věcí, mezi které mj. patřily dřevoobráběcí stroje, ocelové příruby, ocelové skříně pro elektronické systémy, střelivo, lovecké vybavení, sklo (masivní, foukané, užitkové, broušené), bižuterie, porcelán. Z výčtu je patrná nízká adaptabilita českých firem s měnící se zahraniční poptávkou nebo neochota vstupovat na cizí trhy z různých důvodů. To lze ilustrovat na příkladech zbrojovek nebo sklářských firem, které musely výrazně propouštět se snižující se poptávkou, ale zároveň patrně nedostatečně zkoumaly potenciální nová odbytiště pro mezinárodně uznávané kvalitní české výrobky. Na druhou

stranu je nutné poznamenat, že na malém finském trhu úspěšná penetrace de facto vynucuje vytlačení jiné společnosti, což je vzhledem k výše uvedeným poznatkům poměrně problematické. [18]

5 Zahraniční aktivity TOS VDF ve Finsku

5.1 Vývoj obchodních aktivit TOS VDF ve Finsku

TOS VDF, založena roku 1903, je firma s dlouholetou tradicí v oblasti produkce obráběcích strojů se specializací na výrobu horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů. Společnost rozšířila své exportní aktivity do 50 zemí světa a Finsko patří mezi významné trhy. Exportní záležitosti má ve své kompetenci sedm teritoriálních manažerů, kteří jsou specializováni vždy na určitou oblast a v té řídí veškeré exportní aktivity.



Obr. 9 Vývoj exportu TOS VDF do Finska (ks.)

Zdroj: TKO, 2009

V minulosti byl mezinárodní obchod monopolem PZO (Podniky zahraničního obchodu). Mezinárodní obchod s textilními, obráběcími a tvářecími stoji byl v kompetenci Strojimportu.²⁴ Ten měl celosvětovou síť méně či více úspěšných partnerů. V případě Finska se jednalo o úspěšnou společnost. Takto byl obchod uskutečňován až do počátku 90. let, kdy díky tehdejší hospodářské situaci vzniklo vakuum, jelikož se firma dostala do

²⁴ Strojimport nezajišťoval výhradně všechny export a import. Dodávky pro zbrojní průmysl a velké investiční celky byly realizovány jinými PZO (např. Omnipol, Strojexport nebo Technoexport). Jednotlivá zařízení ovšem byla exportována výhradně Strojimportem.

problémů a zanikla. Poté se o navázání spolupráce se Strojimportem snažilo množství firem. Na základě jednání si Strojimport pro další spolupráci vybral společnost Tampereen Konepalvelu Oy (TKO). Tento druh spolupráce pokračoval až do poloviny 90. let, kdy se TOS Varnsdorf rozhodla, že bude cizí trhy zpracovávat napřímo, kdy ve většině z nich se převzali i místní zástupci (tak jako v případě Finska). TKO byla založena roku 1977 a i díky své tradici má na finském strojírenském trhu stabilní pozici. V roce 1994 došlo k uzavření dohody se Strojimportem, díky které se stala výhradním dovozcem vybraných českých a slovenských strojírenských produktů²⁵ do Finska a Estonska. Až na již zmíněnou prodlevu zaviněnou krizí na počátku 90. let, je tedy jasně patrná kontinuita zahraničních aktivit TOS VDF.

Spolupráce s TKO je založena na vzájemné důvěře. TKO nakupuje veškeré zařízení na vlastní účet (v některých případech i na sklad bez konečného zákazníka, díky čemuž může dosáhnout na množstevní slevy). Firma tedy funguje jako prostředník a konečná cena na finském trhu je výhradně v její režii. Vzhledem k otevřenosti Finů a dlouhotrvající úspěšné spolupráci s TOS VDF nepožaduje akreditivy, směnky ani podobné platební nástroje. Platby probíhají telegraficky hladkou platbou proti faktuře.²⁶ Poté, co zboží opustí závod ve Varnsdorfu, přebírá plnou odpovědnost finská strana (dodací podmínka EXW). TOS VDF tedy nezastřešuje celý export jako takový, ale pouze aktivně přistupuje k mezinárodním aktivitám. Zástupci společnosti se domnívají, že takto vyzkoušený a zaběhnutý model není třeba měnit, jelikož obchodní zkušenosti a schopnosti partnera jsou na vysoké úrovni. Zintenzivnění obchodních aktivit (např. formou joint venture nebo zřízení zahraniční pobočky) tedy nelze v nejbližší době očekávat. Dokladem budiž fakt, že zařízení TOS VDF mají tržní podíl přes 90 % a vzhledem k velikosti trhu nelze tuto strategii (plná důvěra zástupci, který má profesionální tým znalý místních poměrů, technických parametrů a využitelnosti strojů a stará se o všechny obchodní aktivity) považovat za špatnou. Veškerá komunikace probíhá telefonicky nebo elektronickou poštou. Pouze v případě konzultací (např. technologické studie nebo zavádění nových výrobků), dochází k osobnímu setkání, které se odehrává povětšinou ve Varnsdorfu.

²⁵ Firma vybudovala styky v mezinárodním obchodě i se strojírenskými firmami z jiných zemí např. Itálie (MAAC), Rakouska (EMCO), Turecka (Emrak) nebo Španělska (Nicolás Correa).

²⁶ TOS Varnsdorf námtkově prověřuje platební schopnost klienta prostřednictvím banky na základě vyžádání informací o klientovi.

5.2 Marketingové aktivity firmy v mezinárodním obchodu

Vzhledem k nepříznivé situaci světové ekonomiky se TOS VDF nezúčastní specializovaného veletrhu, který jinak pravidelně navštěvuje, z úsporných důvodů. Vzhledem k velikosti trhu a získanému tržnímu podílu se finanční prostředky, jež by jinak byly použity na účast na veletrhu, dají investovat vhodněji. Administrativní úkony a samotnou montáž stánku zřizuje a financuje finská strana, TOS VDF se participuje. Výše participace závisí na momentální dohodě, počtu českých pracovníků na stánku a vystavovaném stroji. Pravidelné návštěvy finských zákazníků v závodu ve Varnsdorfu budou i nadále pokračovat, čímž se alespoň částečně bude kompenzovat absence přímého kontaktu s nimi ve Finsku. Tyto návštěvy se uskutečňují v rámci tzv. „TOSday“, což je v podstatě výstava pro zákazníky a potenciální partnery společnosti (průměrná návštěva – 25 osob), při které si návštěvníci mohou na různých pracovištích závodu prohlédnout většinu produkovaných strojů. V letošním roce se tato akce uskutečnila pouze jednou²⁷ a je zde patrný pokles oproti třem konáním v roce minulém. Koneční zákazníci závod navštěvují pouze v případě technicky problematických požadavků, které není vhodné nebo možné řešit elektronickou formou. K těmto návštěvám dochází pouze v případě, kdy není TKO schopna poskytnout tyto informace koncovým zákazníkům, jež jinak kvalitu a technické parametry strojů znají. K těmto setkáním dochází maximálně dvakrát do roka.

5.3 Podpora R&D TOS VDF

Z předešlých řádků je patrné, že se TOS VDF o větší integraci na finském trhu nebude pokoušet vzhledem k již dosaženému tržnímu podílu, velikosti trhu a fungující spolupráci s TKO založené na vzájemné důvěře. Strojírenský trh ve Finsku není co do velikosti srovnatelný např. s německým, ale pozice, kterou si dokázala společnost TOS VDF zprostředkovaně vybudovat se zdá být stabilní i vzhledem k opakovaným objednávkám a důvěře ze strany koncových zákazníků.²⁸ Z informací, které jsem měl k dispozici, se dá spolupráce považovat za přinejmenším dostačující, a tak není potřeba ji v nejbližší době

²⁷ 25. června 2009. Doba trvání cca. 4 hodiny.

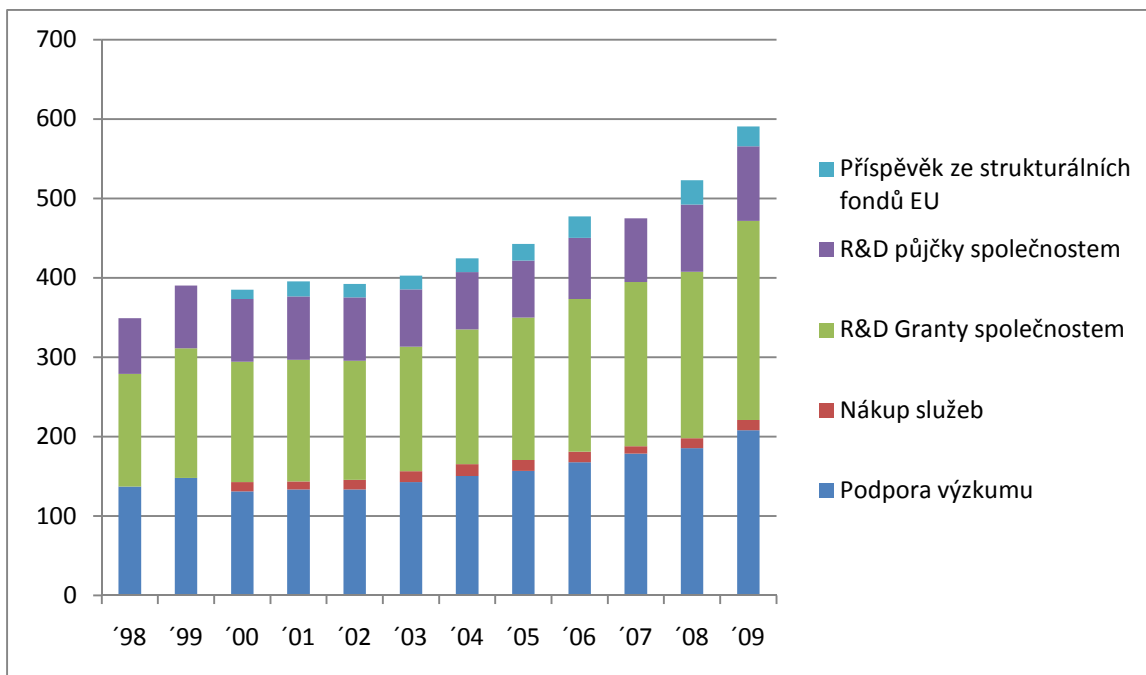
²⁸ Jednou ze společností, která opakovaně nakupuje zařízení je i Outokumpu Oyj, jedna z největších těžařských firem v EU (díky mergerům se zahraničními společnostmi), která patří mezi největší společnosti ve Finsku.

měnit a firma by se měla orientovat na trhy, kde její pozice není tak výsadní nebo kde vidí velký potenciál růstu (Německo, Indie). Snaha o větší tržní podíl by s sebou nesla vysoké náklady spojené s nutností vytlačení dalších značek a diverzifikaci výrobního portfolia tak, aby mohla uspokojit široké spektrum zákazníků. Dle mého názoru je největší příležitostí pro TOS VDF využití příhodných podmínek v oblasti R&D ve Finsku. Právě zvýšení dotací na R&D finskou vládou na počátku 90. let pomohlo finským firmám k získání konkurenční výhody a větší specializaci. R&D je nezbytná a stěžejní ve všech firmách produkujících nebo zdokonalujících technické produkty, které chtějí uspět v globálním měřítku. Lidské zdroje TOS VDF čítají mnoho expertů v oblasti technologických produktů. Z praxe vykonávané na Regionální radě regionu soudržnosti Severovýchod vím, jak je obtížné pro společnost soukromého sektoru získat financování technologického projektu vzhledem k orientaci české ekonomiky.²⁹ Mám za to, že podmínky pro R&D jsou ve Finsku na vyšší úrovni, což se výrazně promítlo do ekonomického úspěchu země v předcházející dekádě a finská vláda, vědoma si důležitosti R&D ve znalostní ekonomice, neustále navyšuje tyto prostředky i přes nepříznivé výsledky ekonomiky způsobené hospodářskou recesí. Tato metoda se ukázala být úspěšnou na počátku 90. let a výrazně napomohla rapidnímu růstu ve Finsku. Jakékoliv firmě mající sídlo na finském území je přístupný fond podpory R&D vládní agentury TEKES.

5.4 TEKES

Finská agentura pro podporu technologie a inovace TEKES je hlavní veřejnou organizací podporující výzkum, vývoj a inovace ve Finsku. Byla založena v roce 1983 pod Ministerstvem průmyslu a obchodu (aktuálně spadá pod Ministerstvo zaměstnanosti a ekonomiky). Hlavním důvodem zřízení byla nutnost organizace, která by formulovala politiku inovací a technologického vývoje skrze alokování zdrojů pro R&D ve firmách, univerzitách a výzkumných organizacích. Zatímco rok po založení měla organizace rozpočet přibližně 50 mil. EUR, v letošním roce byl rozpočet stanoven na 590 mil. EUR. Tato suma tvoří % státního rozpočtu pro R&D.

²⁹ Prioritní osa 4. – Rozvoj podnikatelského prostředí. Finanční prostředky tvoří pouze 4 % z celkových zdrojů.



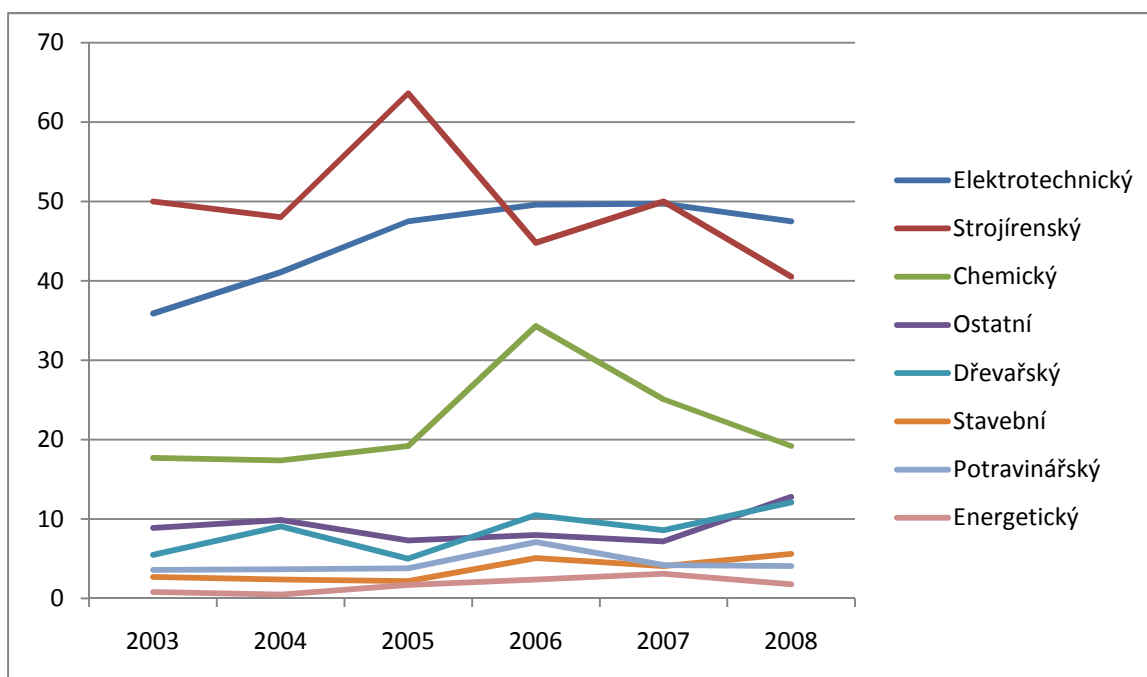
obr. 10 Rozpočet agentury TEKES (mil. EUR)

Zdroj: www.tekes.fi

Pozn. V roce 2007 začalo nové programové období, a proto byly částky ze strukturálních fondů EU alokovány až v roce 2008.

Z celkového počtu 400 zaměstnanců zaujímají téměř polovinu experti v oblasti technologií a obchodu. Až na 90 odborníků v Regionálních centrech Ministerstva zaměstnanosti a ekonomiky je všechen personál na ředitelství TEKESu v Helsinkách. Hlavním úkolem šesti zahraničních kanceláří agentury (Peking, Šanghaj, Silicon Valley, Washington D.C., Tokyo, Brusel) je spravovat mezinárodní kontakty a podporovat R&D na internacionální úrovni. Podpora veřejného a soukromého sektoru je v podobě kofinancování části projektu nebo formou půjčky. Vždy pro určité období jsou vyhlášena prioritní témata v oblasti R&D, v rámci nichž mohou žadatelé předkládat žádosti o grant, které jsou následně evaluovány odborníky z řad zaměstnanců TEKESu a v případě úspěchu dojde k finanční alokaci. Pokud je program vyhodnocen jakožto úspěšný, je mu přidělen programový manažer (zaměstnanec TEKESu se zkušeností s předchozím řízením projektů), který je zodpovědný za dokončení projektu a úspěšnou komunikaci s programovým koordinátorem a řídicí skupinou (z řad lidských zdrojů žadatele). TEKES hradí přibližně polovinu nákladů

spojených s projektem, druhá je hrazena příjemcem podpory (která je alokována v rozmezí 3–5 let).



obr. 11 Rozdělení dotací TEKESu pro jednotlivá odvětví průmyslu (mil. EUR)

Zdroj: www.tekes.fi

V době nejrapidnějšího rozmachu finské ekonomiky, od poloviny 80. let do roku 2000, bylo přibližně 60 % nejúspěšnějších finských technologických inovací dotováno fondy TEKESu. [5]

5.5 Žádost o dotaci TEKES

Aby TOS VDF byla oprávněna čerpat finanční pomoc při financování projektů R&D, musela by založit ve Finsku společnost (viz. výše). Nemusí se nutně jednat o dceřinou společnost, může jít i o zahraniční pobočku. Poté by firma musela obstarat služby překladatele, neboť žádost o dotaci je dostupná v internetové formě na stránkách agentury v obou úředních jazycích. Žádost se zobrazuje ve formě tzv. „pop-up oken“, kdy žadatel krok za krokem vyplňuje základní údaje a po úspěšném dokončení je žádost automaticky

odeslána agentuře k dalšímu posouzení. Mezi povinné údaje patří: kontaktní informace předkladatele, roční uzávěrka společnosti, základní informace o projektu, odhadovaný rozpočet projektu, finanční plán, velikosti vlastních zdrojů žadatele, osoby pověřené R&D a jejich spolupracovníci (i z jiných společností např. v rámci joint venture), informace o samotném projektu a celkový popis směřování obchodních aktivit společnosti spolu s odhadem přínosu projektu pro její aktivity. K těmto údajům, vyplňovaným v přednastaveném rozhraní, se nahrávají podpůrné dokumenty, které obsahují dodatečné informace o projektu (studie, testování apod.). Ty slouží TEKESu k přesnějšímu posouzení přínosu potenciálního R&D a tedy platí, že čím více materiálů je žadatel schopen dodat, tím se pro něho šance na přijetí podpory zvyšuje.³⁰ Mezi dokumenty, které uživatel nahrává do žádosti, nezbytně patří detailní plán projektu a finanční výkaz.

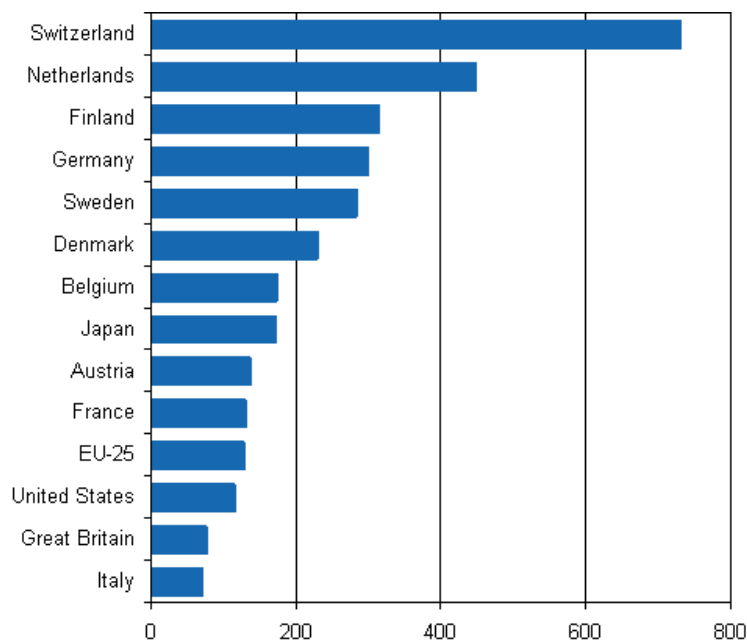
Po úspěšném podání žádosti musí žadatel čekat na oznámení TEKESu týkající se přijatelnosti projektu. Před konečným rozhodnutím si agentura může vyžádat další údaje, které mohou sloužit k posouzení projektu a také může požádat žadatele o předělání žádosti v případě formálních nedostatků. Šance na příjem podpory nadále zvyšuje schůzka se zástupci TEKESu, kde je možné projekt prezentovat jakoukoliv formou a samozřejmostí je zpětná vazba od agentury, která může významně určit směr, jímž se bude projekt v dalších fázích ubírat. Mimo schůzek je možné využít konzultací s pracovníky agentury, které jsou zcela zdarma a mohou být sjednány kdykoliv.

Pokud projekt splní veškeré náležitosti a je vyhodnocen jako způsobilý k financování TEKESem, bude částka přidělena podle typu projektu. V případech, kdy má výsledný produkt jasný tržní potenciál nebo se jedná pouze o inovaci již dostupného produktu, poskytne TEKES zpravidla půjčku s nízkým úrokem o velikosti 50–75 % celkových způsobilých výdajů. Pokud se jedná o R&D, který může být chápán jako výzva, kdy se jedná o řešení zcela nové, bude společnosti přidělen grant ve výši 35–50 % celkových způsobilých výdajů. Přibližně 70 % předkládaných projektů nakonec dosáhne na určitý druh podpory TEKESu. Šance pro TOS VDF jsou tedy vysoké a i fakt, že TEKES nehodnotí primárně tržní potenciál výsledného produktu, ale spíše novátorství, by mohl

³⁰ Šance na příjem podpory nadále zvyšují např. zapojení akademických pracovníků nebo studentů do projektu, možnosti internacionalizace produktu a v neposlední řadě do jisté míry i rizikovost projektu, neboť TEKES se pyšní svým odhodláním financovat potenciálně průlomové projekty, které by tradiční bankovní domy úvěrovaly s nelibostí.

přitáhnout ty nejlepší odborníky firmy, kteří by jinak své nápady těžko uplatňovali při žádosti o dotace v ČR. Firma by navíc mohla využít znalostí vědeckých pracovníků finských univerzit nebo zaměstnanců finských firem v sektoru obráběcích strojů, jež by mohli poskytnout informace o potřebách finského trhu a tím výrazně zvýšit šance na tržní úspěch výsledného produktu. Obě strany by z tohoto způsobu kooperace profitovaly: Čeští odborníci by měli šanci spolupracovat s kapacitami v cílovém trhu a finští odborníci by byli nepřímou nuceni spolupracovat se společnostmi na mezinárodní úrovni. Právě neochota nebo neschopnost finských pracovníků ve věcech spolupráce s cizinci je jim často vytýkána (viz. výše).

Inovace jsou nedílnou součástí nejúspěšnějších firem v celosvětovém měřítku (např. Nokia). Domnívám se, že situace na poli dotací a podpory R&D není v ČR příznivá v porovnání s jinými zeměmi. Úspěch českých firem v mezinárodním měřítku podporovaný právě zahraniční spoluprací a společným vývojem by mohl poukázat na nutnost zvýšení finančních prostředků z rozpočtu ČR v této oblasti a vytvoření příhodných podmínek pro novátorské postupy domácích firem.



obr. 12 Počet žádostí o patent na 1 mil. obyvatel, 2008

Zdroj: OECD

Závěr

Finský trh nikdy nebyl klíčovým pro české exportéry. Nedá se ani očekávat, že by se v nadcházejících letech měl tento stav změnit. Celkově vzato nemá ekonomický vývoj ve Finsku výraznější vliv na stav české ekonomiky. Na základě shromážděných informací se dá předpokládat, že největší příležitostí pro české firmy může být vyšší míra kooperace s finskými společnostmi. Důvodem k tomu jsou výhodné podmínky pro R&D ve Finsku a tradičně kladné vnímání řemeslné kvality českých výrobků na tamějším trhu.

Budu rád, pokud mi tato práce v budoucnu poslouží jako „základní kámen“ pro mou další práci, ve které bych se rád zabýval vývojem finské ekonomiky po nepříznivé ekonomické situaci na počátku 90. let. Způsob řešení tehdejších nepříznivých podmínek může být příkladem nejen pro ČR. Existují předpoklady, že v momentě příprav na mou diplomovou práci již bude celosvětová ekonomická krize minulostí (byť nedávnou). V té chvíli myslím bude vhodné srovnání ČR a Finska ve věcech překonání finanční krize a následném vývoji, přestože jsem si vědom nejen časového rozdílu.

Finsko se stalo jedním z nejvyspělejších států EU. Je příkladem toho, že se malá periferní země může během relativně krátké doby výrazně ekonomicky přetransformovat. Význam primárních zdrojů, které byly dříve významným motorem ekonomiky, ubývá ve prospěch moderních technologií. Pro zemi je charakteristická úzce specializovaná a vzdělaná pracovní síla, což je důkazem úspěšné přeměny na znalostní ekonomiku.

Bibliografie

Tištěné zdroje

- [4] BLOMQVIST, H.C. Growth and Structural Change of the Finnish Economy, 1860–1890 A Development Theoretical Approach. *Journal of Economic Development*. 1990, roč. 15, č. 2, s. 7-24. ISSN 0254-8372
- [8] CASTLELLS, M., HIMANEN, P. *The Information Society and the Welfare State The Finnish Model*. 2nd ed., Wiltshire: CPI Anthony Rowe, 2004. 196 pgs. ISBN 978-0-19-925699-0
- [5] DAHLMAN, C.J., ROUTTI, J. and YLÄ-ANTILLA, P. *Finland as a Knowledge Economy : elements of success and lessons learned*. 1st ed., Washington: World Bank, 2007. 110 pgs. ISBN 0-8213-6911-3
- [7] FREDERIKSEN, N.C., *Finland: Its Public and Private Economy*. 4th ed., Charleston: BiblioBazaar, 2008. 320 pgs. ISBN 0559167849
- [14] HONKAPOHJA, S., KOSTELLA, E. A., LEIBFRITZ, W. et al. *Economic Prosperity Recaptured : The Finnish Path from Crisis to Rapid Growth*. 1st ed., Cambridge, MA: The Massachusetts Institute of Technology Press, 2009. 145 pgs. ISBN 978-0-262-01269-0
- [11] MORRISON, T., CONAWAY, W. A. *Kiss, Bow, or Shake Hands: Europe*. 1st ed., Avon: Adams Media, 2007. 318 pgs. ISBN 1-59869-218-6

Internetové zdroje

- [18] CzechTrade. *Souhrnná teritoriální informace* [online]. c2009. Aktualizováno 01.04.2009 [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/finsko/1000417/>>
- [3] Finland Promotion Board. *Politics&Economy* [online]. Updated version. 2009, last updated 10.11.2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW:
<<http://finland.fi/public/default.aspx?nodeid=41805&contentlan=2&culture=en-US>>

- [13] Global Business Media Ltd. *Doing Business in Finland* [online]. c2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Finland.html>>
- [17] HOFSTEDE GEERT. *Cultural Dimensions* [online]. c2009 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml>
- [12] Kwintessential. *Finland – Language, customs, culture, and etiquette* [online]. c2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.kwintessential.co.uk/index.php>>
- [21] League Of Nations. *Finlande Et Tchecoslovaquie : Convention de commerce et de navigation* [online]. March 2, 1927 [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <http://untreaty.un.org/unts/60001_120000/15/32/00029591.pdf>
- [22] Manowar. *Mosin Nagant Rifles Captured by Austro-Hungary* [online]. c2009 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <www.sunblest.net/gun/Mosi91.htm>
- [20] Open Society Archives. *Czechoslovakia's Trade with Western Europe* [online] 1959-4-4 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.osaarchivum.org/files/holdings/300/8/3/text/15-3-158.shtml>>
- [19] PAAVONEN TAPANI. *The Period of Free Trade Integration in Finland's Relationship to Western Europe* [online]. 2006 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.helsinki.fi/iehc2006/paper3/Paavonen.pdf>>
- [15] Patentti- Ja Rekisterihallitus. *Register of Associations* [online]. c2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.prh.fi/en.html>>
- [6] PHOTIUS COUTSOUKIS. *Finland Economic Development* [online]. Revised. 1995 , revised 10-NOV-04 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <http://www.photius.com/countries/finland/economy/finland_economy_economic_development.html>
- [9] RAUTIO KARI. *The growing years of Finland's industrial production* [online]. Updated vision. Last updated 15.5.2007 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <http://www.stat.fi/tup/suomi90/toukokuu_en.html>

- [1] Statistikcentralen. *Ympäristö ja luonnonvarat* [online]. Updated version. Statistikcentralen, 2009, last updated 11.12.2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupný z WWW: <http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_alue_en.html>
- [2] Suomen Metsäyhdistys. *Forest Resources* [online]. Updated version. Last updated 04.09.2008 [cit. 2009-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.forest.fi/smyforest/foresteng.nsf>>
- [24] Valtiovarainministeriö. *Taxation* [online]. c2009 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <http://www.vm.fi/vm/en/10_taxation/index.jsp>
- [23] Väestörekisterikeskus. *Population Information System* [online]. c2006 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/home.nsf/www/populationinformationsystem>>
- [16] Vero Skatt. *Tax Guide* [online]. c23.09.2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <http://www.vero.fi/?path=488,493&domain=VERO_ENGLISH&language=ENG>
- [10] YritisSuomi. *Business Opportunities in Finland* [online]. c2009 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?lang=2&PresLanId=2/>>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Text článku *Chtějí nás politici blbé a ještě blbější?*, jedna strana

Příloha č. 2 – Prohlášení o založení společnosti, formulář Y2, tři strany